ستيف جوبز بقلم والتر إيزاكسون



مكتبة جرير
JARIR BOOKSTORE
...not just a Bookstore ليست مجرد مكتبة...

ستيف جوبز

والتر
إيزاكسون

مكتبة جرير
JARIR BOOKSTORE
... not just a Bookstore
... ليست مجرد مكتبة

ستيف جوبز

مكتبة جرير
JARIR BOOKSTORE
...not just a Bookstore ...ليست مجرد مكتبة

للتعرف على فروعنا في
المملكة العربية السعودية - قطر - الكويت - الإمارات العربية المتحدة
نرجو زيارة موقعنا على الإنترنت **www.jarirbookstore.com**
للمزيد من المعلومات الرجاء مراسلتنا على: **jbpublications@jarirbookstore.com**

تحديد مسئولية / إخلاء مسئولية من أي ضمان
هذه ترجمة عربية لطبعة اللغة الإنجليزية. لقد بذلنا قصارى جهدنا في ترجمة هذا الكتاب، ولكن بسبب القيود المتأصلة في طبيعة الترجمة، والناتجة عن تعقيدات اللغة، واحتمال وجود عدد من الترجمات والتفسيرات المختلفة لكلمات وعبارات معينة، فإننا نعلن وبكل وضوح أننا لا نتحمل أي مسئولية ونخلي مسئوليتنا بخاصة عن أي ضمانات ضمنية متعلقة بملاءمة الكتاب لأغراض شرائه العادية أو ملاءمته لغرض معين. كما أننا لن نتحمّل أي مسئولية عن أي خسائر في الأرباح أو أي خسائر تجارية أخرى، بما في ذلك على سبيل المثال لا الحصر، الخسائر العرضية، أو المترتبة، أو غيرها من الخسائر.

الطبعة الأولى ٢٠١٢
حقوق الترجمة العربية والنشر والتوزيع محفوظة لمكتبة جرير

المملكة العربية السعودية ص.ب.٣١٩٦ الرياض ١١٤٧١ - تليفون ٩٦٦١٤٦٢٦٠٠٠+ - فاكس ٩٦٦١٤٦٥٦٣٦٣+

STEVE JOBS

WALTER ISAACSON

مكتبة جرير
JARIR BOOKSTORE
...not just a Bookstore ...ليست مجرد مكتبة

مؤلفات أخرى لـ "والتر إيزاكسون"

American Sketches

Einstein: His Life and Universe

A Benjamin Franklin Reader

Benjamin Franklin: An American Life

Kissinger: A Biography

The Wise Men: Six Friends and the World They Made

(بالاشتراك مع إيفان توماس)

Pro and Con

إن البشر الذين لديهم ما يكفى من الجنون

للاعتقاد بأنهم يستطيعون تغيير العالم،

هم من يغيرونه فعلًا.

ـــ إعلان "فكر باختلاف" لشركة أبل، عام ١٩٩٧

المحتويات

الشخصيات

آل ألكورن: كبير مهندسى شركة أتارى، الذى صمم جهاز Pong (بونج) وعين جوبز بالشركة.

جيلبرت أميليو: أصبح المدير التنفيذى لشركة أبل عام ١٩٩٦، واشترى شركة نيكست (NeXT)، وأعاد جوبز للشركة مرة أخرى.

بيل أتكينسون: من أقدم موظفى شركة أبل، وهو من قام بتصميم رسومات نظام تشغيل Macintosh (ماكنتوش).

كريسان برينان: زميلة جوبز فى مدرسة هومستيد الثانوية، والتى أنجب منها بعد ذلك ابنته ليزا.

ليزا برينان - جوبز: ابنة جوبز وكريسان برينان، ولدت عام ١٩٧٨، وأصبحت فيما بعد كاتبة بمدينة نيويورك.

نولان بوشنيل: مؤسس شركة أتارى، ومثل جوبز الأعلى فى مجال الأعمال.

بيل كامبل: مدير تسويق شركة أبل خلال فترة عمل جوبز الأولى فيها وعضو مجلس إدارتها وكاتم سر جوبز بعد عودته للشركة عام ١٩٩٧.

إدوين كاتمول: مؤسس شركة بيكسار (Pixar)، ثم أصبح بعد ذلك أحد المسئولين التنفيذيين بشركة ديزنى.

كوبون تشينو: أحد معلمى فلسفة الزن بكاليفورنيا والذى أصبح بعد ذلك مرشد جوبز الروحى.

لى كلو: عبقرى الدعاية الذى ابتكر إعلان شركة أبل "١٩٨٤" وعمل مع جوبز طوال ثلاثة عقود.

ديبورا "ديبى" كولمان: مديرة فريق تطوير جهاز Mac (ماك) السابقة التى تولت إدارة مصانع شركة أبل.

تيم كوك: مدير تشغيل شركة أبل الهادئ الرزين الذى عينه جوبز عام ١٩٩٨، والذى خلفه فى منصب المدير التنفيذى فى أغسطس ٢٠١١.

إيدى كيو: رئيس خدمات الإنترنت بشركة أبل، وساعد جوبز الأيمن فيما يتعلق بشركات المحتوى الإبداعى.

أندريا "آندى" كانينجهام: وكيل الدعاية بشركة ريجز ماكينا (Regis McKenna) للدعاية والإعلان والذى تولى شركة أبل خلال سنوات Macintosh (ماكنتوش) الأولى.

مايكل أيزنر: مدير شركة ديزنى التنفيذى الصارم الذى أتم صفقة شركة بيكسار ثم تصادم مع جوبز بعد ذلك.

لارى إليسون: مدير شركة أوراكل التنفيذى وصديق جوبز الشخصى.

طونى فاضل: المهندس المبتدئ الذى عينته شركة أبل عام ٢٠٠١ لتطوير جهاز iPod (آى بود).

سكوت فورستول: رئيس قسم برامج تشغيل أجهزة المحمول بشركة أبل.

روبرت فريدلاند: أحد طلبة كلية ريد، ومالك مزرعة تفاح، وهو باحث روحانى كان له تأثير على جوبز، ثم أصبح فى فترة لاحقة مديرًا لشركة تعدين.

جان لوى جاسيه: مدير فرع شركة أبل بفرنسا، وتولى إدارة قسم Macintosh (ماكنتوش) بعد فصل جوبز من العمل عام ١٩٨٥.

بيل جيتس: عبقرى الحواسب الآخر الذى ولد عام ١٩٥٥.

آندى هيرتزفيلد: مهندس برامج الحاسب المرح الودود، وهو أحد زملاء جوبز فى فريق Mac (ماك) الأصلى.

جوانا هوفمان: عضوة فريق Mac (ماك) الأصلى والتى كانت دائمًا ما تتحدى جوبز.

إليزابيث هولمز: زميلة دانييل كوتك فى كلية ريد، وإحدى أقدم موظفى شركة أبل.

رود هولت: المدخن الماركسى الشره الذى عينه جوبز عام ١٩٧٦ ليكون مهندس كهرباء مشروع Apple II (أبل ٢).

روبرت إيجر: الذى خلف آيزنر فى منصب المدير التنفيذى لشركة ديزنى عام ٢٠٠٥.

جوناثان "جونى" آيف: رئيس قسم التصميم بشركة أبل، والذى أصبح بعد ذلك شريك جوبز وكاتم أسراره.

عبد الفتاح "جون" جندلى: طالب الدراسات العليا بجامعة ويسكونسن – سورى المولد – الذى أنجب بعد ذلك ستيف جوبز ومنى سيمبسون، والذى انتهت به الحال مديرًا للأغذية والمشروبات بمطعم بومتاون بالقرب من مدينة رينو.

كلارا هاجوبيان جوبز: سليلة المهاجرين الأرمينيين، التى تزوجت من بول جوبز عام ١٩٤٦، وقاما بتبنى ستيف منذ مولده عام ١٩٥٥.

إيرين جوبز: ابنة لورين باول وستيف جوبز الوسطى.

إيف جوبز: أصغر أبناء لورين وستيف.

باتي جوبز: قام كل من بول وكلارا جوبز بتبنيها بعد سنتين من تبنيهما ستيف.

بـول رينولـد جوبز: بحار خفر السواحـل المولود فى ويسكونسن، والذى قـام مع زوجته كلارا بتبنى ستيف عام ١٩٥٥.

ريد جوبز: أكبر أبناء لورين باول، وستيف جوبز.

رون جونسون: عينه جوبز عام ٢٠٠٠ ليقوم بتطوير متاجر شركة أبل.

جيفـرى كاتزينبرج: رئيس استوديوهـات ديزنى، الذى اختلف مع أيزنـر واستقال عام ١٩٩٤ ليشارك فى تأسيس شركة دريم ووركس.

دانييل كوتك: أخلص أصدقاء جوبز بكلية ريد، ورفيقه فى رحلته إلى الهند، وأحد أقدم موظفى شركة أبل.

جون لاستير: أحد مؤسسى شركة بيكسار وعقلها المبدع.

دانل لوين: مدير التسويق الذى رافق جوبز فى شركة أبل ثم فى شركة نيكست.

مـايـك ماركـولا: أول مستثـمرى شـركة أبل الكبـار وأول رؤسائهـــا، وهـو بمثـابة الأب بالنسبة لـ جوبز.

ريجز ماكينا: عبقرى الدعاية الذى أرشد جوبز منذ بداياته وظل ناصحه الأمين.

مايك موراى: مدير تسويق قديم لمشروع Macintosh (ماكنتوش).

بـول أوتيلليني: مدير شركة إنتـل التنفيذى الذى حول جهاز Macintosh (ماكنتوش) ليعمل على رقاقات إنتل الإلكترونية، ولكنه فشل فى الحصول على صفقة iPhone (آى فون).

لوريـن باول: خريجة جامعة بنسلفانيا الذكية الـودودة، والتى عملت ببنك جولدمان ساكس ثم فى كلية ستانفورد لإدارة الأعمال، وتزوجت ستيف جوبز عام ١٩٩١.

جورج رايلى: المحامى من ممفيس وصديق جوبز.

آرثـر روك: مستثمـر كبير فى مجـال التكنولوجيا، ومن أقدم أعضاء مجلـس إدارة شركة أبل، ويعد بمثابة الأب بالنسبة لـ جوبز.

جوناثان "روبى" روبنشتاين: عمل مع جوبز بشركة نيكست، وأصبح كبير مهندسى الأجهزة الصلبة بشركة أبل عام ١٩٩٧.

مايـك سكـوت: أحضره ماركولا عام ١٩٧٧ ليكـون رئيسًا لشركة أبل فـى محاولة منه لترويض جوبز.

جـون سـكالى: مدير شركـة بيبسى الذى استقطبه جوبـز ليكون المدير التنفيـذى لشركة أبل، والذى اختلف مع جوبز وطرده من الشركة عام ١٩٨٥.

جوان شيبل جندلى سيمبسون: والدة ستيف جوبز المولودة فى ويسكونسن، والتى وضعته فى أحد الملاجئ، ووالدة "منى سيمبسون" ـ التى قامت بتربيتها بنفسها.

منى سيمبسون: أخت جوبز الشقيقة، وقد اكتشفا العلاقة بينهما عام ١٩٨٦ وأصبحا مقربين. قامـت بكتابة عدد من الروايات المستوحاة مـن شخصيات والدتها جوان (*Anywhere but Here*)، وجوبـز وابنته ليزا (*A Regular Guy*)، ووالدها عبد الفتاح جندلى (*The Lost Father*).

ألفى راى سميث: أحد مؤسسى شركة بيكسار الذى تصادم مع جوبز.

بوريل سميث: مبرمج الحاسب العبقرى، غريب الأطوار، الذى عمل ضمن فريق Mac (ماك) الأصلى. وقد أصيب بمرض الفصام فى التسعينيات.

أفاديس "آفى" تيفانيان: عمل مع جوبز وروبينستاين فى شركة نيكست، ثم أصبح كبير مهندسى البرمجة بشركة أبل عام ١٩٩٧.

جيمس فينسنت: البريطانى المحب للموسيقى، وهو أصغر شركاء لى كلو ودنكان ميلنر فى شركة الدعاية التى تعاقدت معها شركة أبل.

رون واين: قابل جوبز فى شركة أتارى، وأصبح بعد ذلك أول شركاء جوبز وزنياك فى تأسيس شركة أبل، ولكنه قرر برعونة أن يتخلى عن حصته فى حقوق الملكية.

ستيفن وزنياك: مهووس الإلكترونيات العبقرى فى مدرسة هومستيد الثانوية، الذى تمكن جوبز من تسويق لوحة الدوائر الكهربية المذهلة التى ابتكرها، وقد أصبح فيما بعد شريكًا لـ جوبز فى تأسيس شركة أبل.

مقدمة

كيف خرج هذا الكتاب إلى النور؟

فـي أوائـل صيف عام ٢٠٠٤، تلقيت اتصالاً هاتفيًا مـن ستيف جوبز، وكان عادة ما يتسم بالود تجاهى طوال سنوات معرفتنا، وكان وده يزداد أحيانًا خاصة عندما يشرع فى إطلاق منتج جديد إلى السوق ويرغب فى وضعه على غلاف مجلة تايم أو أن يظهر على قناة سى إن إن، حيث كنت أعمل، ولكننى الآن لا أعمل فى أى مـن هذه الأماكن، ولم أكن على اتصال دائم به، ولقد تحدثنا قليلاً عن معهد آسبن (Aspen Institute) الذى انضممت لـه مؤخرًا ودعوته إلى نـدوة فى حرمنا الجامعى الصيفى بكولـورادو. لقد كان متحمسًا للحضـور، كما قال، ولكنه أعلن أنه لن يصعـد إلى المنصة، فقد رغب فى الحضور ليأخذ جولة فى المعهد حتى يتسنى لنا تجاذب أطراف الحديث.

بدا طلبه غريبًا إلى حد ما، فلم أكن أعلم بعد أن الذهاب فى جولة طويلة هى طريقته المفضلة لإجراء حديث جدى، وقد تبين فيما بعد أنه يريدنى أن أكتب سيرته الذاتية. كنت قـد نشـرت لتوى سيرة حيـاة بنجامين فرانكلين كمـا كنت أكتب سيرة أخـرى عن ألبرت أينشتاين، وقد كان رد فعلى الأول هو التساؤل المصحوب بالضحك مما إذا كان رأى نفسه المكمـل البديهـى لهذه السلسلة، ولأننـى افترضت أنه لا يزال فـى منتصف مسيرة مهنية متذبذبـة ما زال أمامها الكثير من النجاحـات والإخفاقات، فقد اعترضت قائلاً إننى لن أقوم بذلك الآن ولكن ربما بعد عقد أو اثنين أو بعد تقاعده.

كنت أعرفه منذ عام ١٩٨٤، منذ أن حضر إلى مانهاتن ليتناول الغداء مع محررى مجلة تايم ليعرض عليهم منتجه الجديد Macintosh (ماكنتوش)، وفى هذه اللحظة أصبح حـاد الطباع وتحول ليهاجم مراسل المجلة؛ لأنه جرحه بقصـة أفشت الكثير من أسراره، ولكـن عندما تحدثت معه بعد ذلك، وجدت نفسـى مفتونًا، كما فعل الكثير طوال سنوات، بصلابتـه اللافتة ولقد بقينا على اتصال حتى بعـد أن فُصل من شركة أبل، وعندما كان

يشرع فى أمر ما، مثل شركة نيكست للحاسبات أو شركة بيكسار للإنتاج السينمائى، كان يعـود شعاع سحره ليتركز علىّ، وكان يصطحبنـى إلى أحد مطاعم السوشى فى مانهاتن ليخبرنى بأن أيًا مما كان يتحدث عنه هو أفضل شىء أنتجه فى حياته. لقد أحببته.

عندمـا عاد إلى عرش شركـة أبل، وضعناه على غلاف مجلة تايم، وبعد ذلك مباشرة بـدأ فى عرض أفكاره علىّ فيما يتعلـق بالسلسلة التى كنا نعمل عليها عن أكثر شخصيات القـرن تأثـيرًا. كان قد أطلـق حملة "فكر باختـلاف" الإعلانية، عارضًا صـورًا مصغرة للأشخاص أنفسهـم الذين فكرنا بهم، وقد وجد أن محاولـة تقييم التأثير التاريخى أمر مذهل.

منـذ أن رفضت اقتراحه عن كتابة سيرته الذاتية، كان يتصل بى بين حين وآخر، وفى مرحلـة ما بعثـت إليه رسالة إلكترونية لأتأكد، مما أخبرتنى به ابنتى، من أن شعار شركة أبل كان تخليدًا لذكرى آلان تيرنج، رائد الحاسب البريطانى الذى فك الشفرات الحربية الألمانيـة ثم انتحر عن طريق تنـاول تفاحة مسممة بالسيانيد، ولكنه رد بأنه كان يتمنى لو أنـه فكر بذلك، ولكنه لم يفعل. أحدث هذا الأمـر تحولاً فى كيفية النظر إلى تاريخ شركة أبل القديم، ووجدت نفسى أجمع الخيوط عن الموضوع تحسبًا لتأليف مثل هذا الكتاب فى أى وقت. وعندما صدرت سيرة أينشتاين الذاتية، حضر جوبز إلى جلسة توقيع الكتاب فى بالو ألتو وانفرد بى مقترحًا مرة أخرى أنه سيكون موضوعًا جيدًا.

وقـد أربكنـى إصـراره؛ فقد كان مـن المعروف أنه يحـب الخصوصيـة، ولم أكن على اعتقـاد بأنـه قرأ أيًا من كتبى من قبل، فرددت قائـلاً إننى قد أقوم بذلك فى أحد الأيام، ولكن فى عام ٢٠٠٩ قالت لى زوجته لورين باول بخشونة: "إذا كنت تنوى تأليف كتاب عن ستيف، فمن الأفضل أن تقوم بذلك الآن"، وكان قد أخذ للتو إجازة مرضية ثانية. اعترفت لهـا بأننـى لم أكن على علم بمرضه عندمـا طرح فكرته للمـرة الأولى، فقالت إنه لا أحد يعلـم تقريبًا، وأوضحت أنه اتصل بها هاتفيًا مباشرة قبل دخوله حجرة العمليات لإجراء جراحة لاستئصال ورم سرطانى، وأنه مازال يحتفظ بالأمر سرًا.

قـررت حينها تأليـف هذا الكتاب، وقد فاجأنـى استعداد جوبز الفـورى لتقبل أنه لن يكـون له أى تحكم بالكتاب أو حتى الحق فى متابعـة تقدمه، حيث قال: "إنه كتابك، إننى حتى لن أقرأه". رغم ذلك، فقد بدا عليه فى وقت لاحق من هذا الخريف أنه أعاد التفكير فـى مسألة المشاركة فى إعداد الكتاب وقد حدثت له انتكاسة سرطانية أخرى لم أكن على علم بها، ثم توقف عن محادثتى هاتفيًا، فنحيت المشروع جانبًا لفترة من الوقت.

بعد ذلك – ودون أن أتوقع – اتصل بى هاتفيًا فى وقت متأخر من عصر آخر يوم فى عـام ٢٠٠٩، وقـد كان فى منزله فى بالو ألتو مع أخته، الكاتبة منى سيمبسون، وقد ذهبت زوجتـه وأولاده الثلاثة فى رحلـة سريعة للتزلج على الجليد، ولكنـه لم يستطع مرافقتهم

نظرًا لحالته الصحية. لقد كان فى حالة هادئة، وتحادثنا لفترة تعدت الساعة حيث بدأ الحديث معى بتذكره أنه كان يرغب فى صنع عداد ترددات عندما كان فى الثانية عشرة من العمر، وأنه كان قادرًا على أن يبحث عن رقم هاتف بيل هيوليت، مؤسس شركة إتش بى، فى دليل الهاتف ومحادثته هاتفيًا طالبًا منه مكونات الجهاز. قال جوبز إن السنوات الاثنتى عشرة الأخيرة، منذ عودته إلى شركة أبل، كانت الأكثر إثمارًا من منطلق ابتكار منتجات جديدة، ولكنه قال إن هدفه الأكثر أهمية أن يقوم بمثل ما قام به كل من "هيوليت" وصديقه "ديفيد باكارد"، وهو تأسيس شركة تحفل بالإبداع والمبتكرات التى تخلد ذكراهما بعد رحيلهما.

قال جوبز: "عندما كنت صغيرًا، لطالما ظننت أننى شخص مهتم بالآداب، ولكننى كنت أحب الإلكترونيات، ثم قرأت مقالًا قال فيه أحد علمائى المفضلين وهو إدوين لاند من شركة بولارويد، شيئًا عن أهمية الأشخاص الذين يقفون فى مفترق الطرق بين الآداب والعلوم، وقررت أن هذا هو ما أريد فعله". كان الأمر يبدو كما لو أنه يطرح موضوعًا لسيرته الذاتية (وفى هذه اللحظة، على الأقل، أصبح الموضوع صالحًا)، حيث إن الإبداع الذى ينتج عن الدمج بين العلوم والآداب فى شخصية قوية كان هو الموضوع الذى جذبنى إلى سيرة كلٍّ من فرانكلين وأينشتاين الذاتية، وأعتقد أنه الموضوع الرئيسى الذى سيفتح الباب أمام خلق اقتصادات قائمة على الابتكار فى القرن الحادى والعشرين.

سألت جوبز عن سبب اختياره لى لكتابة سيرته الذاتية، فرد قائلًا: "أعتقد أنك بارع فى جعل الناس يتحدثون"، وقد كانت إجابته غير متوقعة. لقد كنت أعلم أنه سيتوجب علىَّ مقابلة الكثير من الأشخاص الذين فصلهم من العمل أو أساء معاملتهم أو تجاهلهم أو حتى أثار غضبهم، وكنت خائفًا من أنه قد يتضايق من مقابلاتى معهم، وقد تبين لى بالفعل أنه كان يشعر بالخجل عندما يسمع كلمات الأشخاص الذين كنت أقابلهم، لكن بعد شهرين بدأ فى تشجيع الناس على التحدث إلىّ حتى أعدائه وأصدقائه السابقين، ولم يحاول أن يضع حدودًا لما سيقولونه. قال جوبز: "هناك الكثير من الأمور التى فعلتها ولا أفخر بها، مثل التخلى عن ابنتى عندما كنت فى الثالثة والعشرين من العمر، والطريقة التى تعاملت بها مع الأمر، ولكن لا توجد لدى أية أسرار أخشى ظهورها". لم يسعَ جوبز إلى التحكم فيما أكتب، أو حتى إلى قراءته قبل نشره. وكان تدخله الوحيد عندما كان ناشرى يختار تصميم الغلاف، فعندما رأى التصور الأولى المقترح لتصميم الغلاف، لم يعجبه بالمرة؛ لذا طلب أن يتدخل فى تصميم الغلاف الجديد، وقد كنت مستمتعًا وراغبًا فى هذا الأمر؛ لذا وافقت على الفور.

قمت فى نهاية الأمر بإجراء ما يزيد على ٤٠ مقابلة ومحادثة مع جوبز؛ بعضها كان رسميًا فى حجرة معيشته فى بالو ألتو، والبعض الآخر جرى خلال جولات السير والقيادة

أو عن طريق الهاتف. خلال السنتين اللتين استمرت فيهما زياراتى، أصبح جوبز أكثر ودًّا وإفصاحًا، ولكننى لاحظت فى بعض الأحيان ما اعتاد زملاؤه القدامى فى شركة أبل أن يطلقوا عليه "نطاق تحريف الواقع" الخاص به. يرجع هذا أحيانًا دون قصد بسبب قصور عمل خلايا الذاكرة الذى يحدث لنا جميعًا، وفى أحيان أخرى كان ينسج نسخته الخاصة من الحقيقة ـ لى ولنفسه. ولكى أتحقق من قصته وأكملها، قمت بمقابلة ما يزيد على مائة شخص من الأصدقاء والأقارب والمنافسين والخصوم والزملاء.

لم تطلب زوجته أيضًا وجود أية قيود أو تحكم، ولم تطلب كذلك قراءة ما كتبت قبل نشره، بل شجعتنى بشدة – فى حقيقة الأمر – لكى أعرض بصدق إخفاقاته جنبًا إلى جنب مع مواطن قوته. إنها واحدة من أذكى الأشخاص الذين قابلتهم فى حياتى وأكثرهم واقعية؛ حيث قالت لى زوجة جوبز فى بداية عملى: "هناك أجزاء من حياته وشخصيته مشوشة للغاية، هذه هى الحقيقة، ولا يجب عليك أن تحجبها. إنه بارع فى تشويه الحقائق، ولكن قصة حياته قصة مميزة رغم ذلك، وأود أن أرى أن كل ما تكتبه عنه هو الحقيقة ولا شىء غيرها".

سأترك الحكم للقارئ ليقرر ما إذا كنت قد نجحت فى مهمتى. هناك أشخاص فى هذه القصة سيتذكرون بعض الأحداث بشكل مختلف أو سيظنون أننى قد وقعت ضحية لقدرة جوبز على تحريف الواقع. وكما حدث عندما كتبت كتابًا عن "هنرى كسينجر"، والذى كان بمثابة مرحلة إعداد جيدة بصورة ما لهذا المشروع، وجدت أن الناس يمتلكون تلك المشاعر الإيجابية والسلبية القوية تجاه جوبز، وقد ظهر جليا مدى تأثير شخصيته الذاتية فى إصدار الأحكام، ولكننى بذلت قصارى جهدى لموازنة التناقضات بشكل ملائم وأن أكون واضحًا فيما يتعلق بالمصادر التى استخدمتها.

يدور هذا الكتاب حول الحياة الصاخبة والشخصية القوية لرجل الأعمال المبدع الذى تسبب شغفه نحو تحقيق الكمال وجرأته فى إحداث ثورة فى ست من الصناعات وهى: الحواسب الشخصية، وأفلام الرسوم المتحركة، والموسيقى، والهواتف، والحواسب اللوحية والنشر الرقمى. ويمكنك أن تضيف صناعة سابعة، وهى متاجر التجزئة، والتى لم يُحدث جوبز ثورة بها فحسب، بل قام بإعادة خلقها مرة أخرى. هذا بالإضافة إلى أنه مهد الطريق لقيام سوق جديد للمحتوى الرقمى قائم على التطبيقات وليس على المواقع الإلكترونية فحسب، ولم يقم طوال حياته بإنتاج منتجات تحويلية فحسب، بل قام أيضًا، فى محاولته الثانية، بإنشاء شركة خالدة امتلأت بالمصممين المبدعين والمهندسين المغامرين الذين استطاعوا تحقيق رؤيته فى الإبداع، وفى أغسطس عام ٢٠١١، وقبل أن يتخلى عن منصب المدير التنفيذى، أصبحت المؤسسة التى بدأها فى مرآب منزل والديه أغلى شركة فى العالم.

يـدور هـذا الكتاب أيضًا – كما آمـل – حول الابتكار – ففى الوقـت الذى تسعى فيه الولايـات المتحدة الأمريكية إلى إيجاد طرق تحافظ بهـا على استمرار تميزها الإبداعى، وفى الوقت الذى تحاول فيه المجتمعات على مستوى العالم بناء اقتصادات إبداعية تواكب العصـر الرقمى، يظهر جوبز كخير دليل على القدرة على الخيال والابتكار المتواصل. لقد أدرك أن أفضـل طريقة لخلق القيمـة فى القرن الحادى والعشرين هى الربط بين الإبداع والتكنولوجيا، لذا فقد قام ببناء شركة تمتزج فيها شطحات الخيال بالإنجازات الهندسية الفـذة. لقـد امتلك هو وزمـلاؤه فى شركة أبـل القدرة على التفكـير بطريقة مختلفة: لم يقومـوا بتطوير منتجات متواضعة بنـاءً على مجموعات التركيز فحسب، بل قاموا بابتكار الكثير من الأجهزة والخدمات الجديدة التى لم يعلم المستهلكون بعد أنهم يحتاجونها.

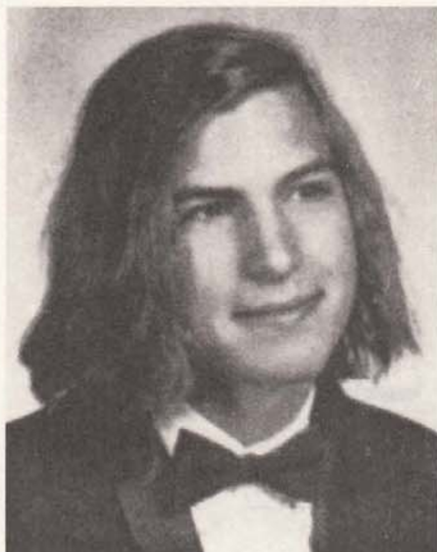
إنـه لم يكن مديرًا أو إنسانًا مثاليًا، يمثل قالبًا جاهزًا للمحاكاة. بسبب عصبيته، كان بإمـكان جوبـز أن يقود من حولـه إلى الغضب واليأس، ولكن كانـت الصلة بين شخصيته ومنتجاته صلة وثيقة، كما هو الأمر بالنسبة لجهاز أبل ونظام تشغيله، كما لو كان جزءًا من نظـام متكامل وتعتبر قصته قصة تثقيفية مليئة بالدروس والعبر عن الابتكار والشخصية والقيادة والقيم.

تبـدأ قصة "هنرى الخامسـ" لشكسبير عن ذلـك الأمير العنيد قليـل الخبرة الذى أصبح ملكًا شغوفًا رغم حساسيته المفرطة، قاسيًا رغم رقة عواطفه، ملهمًا رغم عيوبه – بعظة تقول: "يا للبريق الذى يخطف الأبصار/ إنه بريق العبقرية والإبداع". يبدأ التحليق فـى سماء الإبـداع بالنسبة لـ ستيف جوبـز بقصة زوجين من الآبـاء، ونشأته فى وادٍ كان يتعلم فيه كيفية تحويل السيليكون إلى ذهب.

ستيف جوبز



... جوبز والطفل ستيف عام ١٩٥٦



فى حولية مدرسة هومستيد الثانوية عام ١٩٧٢



منزل جوبز بمدينة لوس ألتوس وبه المرآب الذى
ولدت فيه شركة أبل

الفصل الأول

الطفولة

مهجور ومختار

التبنى

بعد تسريح بول جوبز من الخدمة بقوات خفر السواحل بعد الحرب العالمية الثانية، راهن بقيــة أفراد طاقــم سفينته على شىء ما، حيث كانوا قد وصلـوا إلى سان فرانسيسكو بعد أن خرجت سفينتهم من الخدمة، وقال بول إنه سيتخذ لنفسه زوجة خلال أسبوعين. لقد كان بول ميكانيكى محركات أنيقًا يبلغ طوله ست أقدام ويشبه إلى حد كبير الممثل جيمس ديـن. ولكن لم يكن مظهره هو ما جعل كلارا هاجوبيان – ابنة أحد المهاجرين الأرمينيين الـودودة – تُعجب به، بل حقيقة أنه هـو وأصدقاءه كانوا يمتلكون سيارة، بعكس المجموعة التـى خططت لأن تخرج معهـا هذه الليلة فى أول الأمر. بعد عشــرة أيام، وفى مارس من عام ١٩٤٦، قام بول بخطبة كلارا وفاز بالرهان، وتزوجا وعاشا حياة سعيدة حتى فرقهما الموت بعد ما يزيد على ٤٠ عامًا من زواجهما.

نشــأ بـول رينولد جوبز فى مزرعة أبقار فى مدينة جيرمـان بولاية ويسكونسن. ورغم أن والــده كان مدمنًــا للشــراب ويســىء معاملته فى بعضــ الأحيان، فإن بـول كان يخفى طابعًــا مهذبًا وهادئًا وراء بنيتــه القوية. وبعد تركه المدرسة الثانوية، تجول بول فى الغرب الأوســط الأمريكى ليعمل ميكانيكيًا حتى بلغ سن التاسعة عشرة حينما التحق بقوات خفر السواحـل، بالرغــم من عدم قدرتــه على السباحــة. بعد ذلك التحــق بالخدمة على متن السفينــة (يو. إس. إســ جنرال إم. سى ميجس) الحربية وقضــى معظم الحرب فى نقل

القوات إلى إيطاليا للجنرال باتون، وقد منحته مهاراته كميكانيكى ورجل إطفاء توصيات من قادته بالترقية، ولكنه غالبًا ما كان يقع فى مشكلات صغيرة ولم يترق أبدًا وظل على رتبة بحار.

ولدت كلارا فى نيوجيرسى التى عاش فيها والداها بعد أن هربا من الاحتلال التركى لأرمينيا، ثم انتقلوا إلى مقاطعة ميشن بسان فرانسيسكو عندما كانت طفلة. كان لدى كلارا سر نادرًا ما ذكرته لأى شخص: لقد كانت متزوجة من قبل، ولكن توفى زوجها أثناء الحرب؛ لذا عندما قابلت بول جوبز للمرة الأولى، كانت مستعدة لبداية حياة جديدة.

لقد عاشا حياة مليئة بالإثارة، مثل الكثيرين ممن عاصروا الحرب، لذا عندما انتهت الحرب، فإن كل ما رغبا فيه هو الاستقرار وتكوين أسرة وعيش حياة هادئة. لقد كانا يفتقران للمال؛ لذا فقد انتقلا إلى ويسكونسن وعاشا مع والدى بول لبضع سنوات، ثم توجها إلى إنديانا، حيث حصل بول على وظيفة ميكانيكى لصالح شركة إنترناشيونال هارفستر. لقد كان بول شغوفًا بإصلاح السيارات القديمة، وقد حصل على بعض المال خلال أوقات فراغه عن طريق شرائها وإصلاحها ثم بيعها. وفى نهاية الأمر استقال من وظيفته النهارية ليتفرغ لبيع السيارات المستعملة.

كانت كلارا مغرمة بسان فرانسيسكو؛ لذا أقنعت زوجها عام ١٩٥٢ بالعودة إليها مرة أخرى، حيث حصلا على شقة فى منطقة صانسيت تطل على المحيط الهادى جنوب منتزه جولدن جايت، وحصل بول على وظيفة "رجل الاستعادة" وهو الشخص المسئول عن استعادة السيارات التى يتعثر ملاكها فى دفع أقساطها وتسليمها للشركة الممولة للقروض مرة أخرى – بإحدى شركات تمويل قروض السيارات، هذا مع استمراره فى شراء وإصلاح وبيع السيارات المستعملة، مما جعله يؤمن دخلاً مناسبًا لأسرته.

ولكن كان هناك أمر ينغص عليهما حياتهما؛ فقد كانا يرغبان فى إنجاب الأطفال، ولكن كانت كلارا تعانى من مرض الحمل المنتبذ، وهو المرض الذى تستقر فيه البويضات المخصبة فى قناة فالوب بدلاً من الرحم، ولم يكن باستطاعتها إنجاب أطفال؛ لذا فى عام ١٩٥٥، وبعد تسعة أعوام من الزواج، بدآ فى البحث عن تبنى طفل.

ومثل بول جوبز، كانت جوان شيبل سليلة عائلة ريفية من ويسكونسن ذات أصول ألمانية، حيث هاجر أبوها آرثر شيبل إلى ضواحى جرين باى، حيث امتلك هو وزوجته مزرعة لتربية حيوان المنك وعملا بنجاح فى العديد من الأعمال التجارية من ضمنها المقاولات والنقش الضوئى. كان آرثر شيبل متزمتًا خاصة فيما يتعلق بابنته جوان، وقد كان معارضًا بشدة لخطبتها الأولى من فنان غير متدين. ولم يكن غريبًا أن يهدد جوان بحرمانها من الميراث عندما رغبت فى الزواج، كطالبة دراسات عليا بجامعة ويسكونسن، من عبد الفتاح "جون" جندلى، المدرس المساعد، السورى الأصل.

كان جندلى أصغر الأطفال التسعة لعائلة سورية شهيرة، حيث امتلك والده معامل تكرير بترول إلى جانب العديد من المشروعات التجارية الأخرى وأراض شاسعة فى كل من دمشق وحمص، وفى وقت ما تحكم فى أسعار القمح بالمنطقة، أما والدته، كما قال فيما بعد، فقد كانت "امرأة سورية تقليدية" حيث كانت "ربة منزل محافظة ومطيعة"، ومثل عائلة شيبل، أعطى آل جندلى جل اهتمامهم للتعليم، فأدخلوا عبد الفتاح مدرسة داخلية، ودرس لمدة عام واحد بالجامعة الأمريكية ببيرو قبل أن يلتحق بجامعة ويسكونسن ساعيًا للحصول على درجة الدكتوراه فى العلوم السياسية.

فى صيف عام ١٩٥٤، سافرت جوان مع عبد الفتاح إلى سوريا حيث قضيا شهرين بحمص وتعلمت من عائلته كيفية طهى الطعام السورى، وعندما عادا إلى ويسكونسن اكتشفت أنها حامل. كان كلاهما فى الثالثة والعشرين من العمر، وكانا قد قررا تأجيل الزواج لبعض الوقت؛ حيث كان والد جوان على فراش الموت فى هذا الوقت، وهددها بأن يتبرأ منها إذا ما تزوجت عبد الفتاح. لم يكن الإجهاض بالخيار السهل فى مجتمع صغير متدين، لذا سافرت جوان إلى سان فرانسيسكو فى أوائل عام ١٩٥٥، حيث رعاها طبيب يقوم برعاية الأمهات غير المتزوجات حتى يضعن أولادهن، ثم يقوم بترتيب إجراءات عرضهم للتبنى.

طلبت جوان طلبًا واحدًا: أن من يقوم بتبنى ابنها يجب أن يكون من خريجى الجامعات، فقام الطبيب بترتيب تبنى الطفل بواسطة محام وزوجته، ولكن عند ولادة الطفل – فى ٢٤ فبراير ١٩٥٥ – تراجع الأبوان المختاران بحجة أنهما يريدان طفلة، ولهذا السبب لم يصبح الطفل ابنًا لمحام بل لرجل ترك دراسته الثانوية لشغفه بالميكانيكا وزوجته ذات الأخلاقيات العالية والتى كانت تعمل مسئولة حسابات، وقد سمى كل من بول وكلارا ابنهما الجديد "ستيف بول جوبز".

عندما علمت جوان بأن طفلها تم تبنيه بواسطة زوجين لم يتخرجا حتى فى المدرسة الثانوية، رفضت توقيع أوراق التبنى، وأصرت على موقفها لأسابيع حتى بعد أن استقر الطفل فى منزل آل جوبز، وفى نهاية الأمر تراجعت جوان عن قرارها شريطة أن يعدها الزوجان – ويوقعا على تعهد مكتوب – بعمل حساب توفير يكفى لتعليم الصبى إلى مرحلة الجامعة.

كان هناك سبب آخر لامتناع جوان عن توقيع أوراق التبنى وهو أن والدها كان على فراش الموت وكانت قد خططت لأن تتزوج عبد الفتاح بعد موته بفترة قصيرة، وكانت تأمل فى إخبار أسرتها فيما بعد، وكانت تبكى أحيانًا عندما تفكر بأنها بمجرد زواجها من عبد الفتاح سيكون بإمكانها استعادة طفلها.

توفى آرثر شيبل فى أغسطس عام ١٩٥٥، بعدما تم التبنى. وبعد احتفالات رأس السنة مباشـرة، تزوجت جوان من عبد الفتاح فى دار العبـادة المحلية بجرين باى، وحصل عبد الفتـاح على درجـة الدكتوراه فى السياسـة الدولية فى العام التـالى، ورزقهما الله بطفل آخـر، وهـى بنت أسموهـا منى. بعد طلاق عبـد الفتاح وجوان عـام ١٩٦٢، عاشت جوان حيـاة حالمة ومتنقلة استوحت منها ابنتها – التى أصبحت فيما بعد الروائية المعروفة منى سيمبسـون – روايتهـا *Anywhere but Here*. ولأن إجراءات التبنى تتم فى سرية، كان لابد أن تمر عشرون عامًا قبل أن يعثر ستيف على عائلته الحقيقية.

عرف ستيف منذ نعومة أظافره أنه متبنى، حيث قال: "لقد كان والداى صريحين معى للغايـة فيمـا يتعلق بهذا الأمر". لقـد تذكر عندما جلس على العشـب الأخضر فى حديقة منزله، عندما كان فى السادسة أو السابعة من العمر، مخبرًا الفتاة التى كانت تسكن فى المنزل المقابل عن هذا الأمر، حيث سألته الفتاة: "هل يعنى هذا أن والديك الحقيقيين لم يرغبـا فى الاحتفاظ بك؟"، قال جوبز: "أتذكـر أن الأفكار عصفت بذهنى، وأتذكر أننى عـدوت إلى المنزل باكيًا وقال والداى: "لا، عليك أن تفهـم"، وبدت على وجهيهما الجدية ونظـرا إلى عينى مباشرة قائلـين: "لقد رغبنا خصيصًا فى الحصـول عليك". قالا هذا وكرراه لى ببطء، وشددا على كل كلمة من كلمات الجملة".

إن كلمـات مثل: المهجور والمختار والمميز، أصبحت فيما بعد جزءًا من شخصية جوبز والطريقـة التـى كان ينظر بها لنفسه. يعتقد بعض أصدقائـه المقربين أن معرفته بأنه قد تم التخلـى عنـه عند ولادتـه قد تركت جرحًا غائـرًا فى شخصيته، حيث قـال ديل يوكام أحـد زملائـه الذين عملوا إلى جانبه لفترة طويلة: "أعتقـد أن رغبته فى امتلاك التحكم التـام فـى أى أمر يقوم به ينشأ عن شخصيته وحقيقة أن والديه قد تخليا عنه بعد مولده؛ فهـو يرغب فى التحكـم ببيئته، ويرى المنتج كامتـداد لذاته". يرى جريـج كالهون، الذى أصبـح مقربًا مـن جوبز بعد الجامعة مباشرة، تأثيرًا آخر: "لقد تحدث ستيف معى كثيرًا عـن تـرك والديه له وعن الألم الذى سببه ذلك. لقد جعلـه هذا الأمر مستقلًا؛ فقد عاش بطريقة مختلفة، وهذا بسبب أنه يحيا فى عالم مختلف عن هذا الذى ولد به".

خلال حياته، وعندما كان فى عمر والده الحقيقى نفسه عندما تخلى عنه، أصبح جوبز والـدًا وتخلى عـن طفلته أيضًا (ولكنه اعترف بها وتولى رعايتهـا فى نهاية الأمر). قالت كريسـان برينـان، والدة هذه الطفلة، إن حقيقة أنه قد عُرض للتبنى قد تركته "حطامًا"، وهـذا يفسر بعضًا مـن سلوكياته، وقالت: "إن من يُترك يَترُك"، ويعتبر آندى هيرتزفيلد، الـذى عمـل إلى جانب جوبز فى شركة أبل فى أوائل الثمانينيات، أحد القلائل الذين بقوا قريبيـن مـن جوبز وبرينان. قال آندى: "السؤال الرئيسى عـن ستيف هو: لماذا لا يستطيع فـى بعض الأحيان أن يتحكم فى نفسه ويصبـح قاسيًا مع بعض الناس. يرجع هذا إلى أن

والديـه قد تخليا عنه بعد مولده. لقد كانت المشكلـة الحقيقية الخفية هى موضوع التخلى فى حياة ستيف".

يرفضـ جويـز هذا الطرح قائلاً: "هناك بعض الآراء تقـول إنه بسبب ترك والدىّ لى بعـد ولادتى، فقد عملت بجد حتى أنجح مما يجعل والـدىّ يتمنيان أنهما لم يتخليا عنى، أو بعضـ مـن هذا الهراء، ولكن هـذا أمر سخيف. إن معرفتى بأننـى متبنى جعلتنى أكثر استقلالية، ولكننى لم أشعر أبدًا بأننى مهجور. لقد شعرت دومًا بأننى مميز، لقد جعلنى والداى أشعر بهذا". أصبح جويز يغضب فيما بعد إذا ما أشار شخص ما إلى بول وكلارا علـى أنهما أبواه "بالتبنى"، وقال: "لقد كانـا والدىّ بنسبة ١٠٠٠٪". وعلى النقيض، كان يتحـدث بجفاء عندمـا يتحدث عن والديـه الحقيقيين: "لقد كانا مجـرد الحيوان المنوى والبويضـة اللذين نتجت منهما. هذه ليست قسـوة، إنها الحقيقة مجرد مسألة بيولوجية، وليس أكثر من ذلك".

وادى السيليكون

كانت الطفولة التى وفرها كل من بول وكلارا لابنهما الجديد مطابقة فى كثير من النواحى للطفولـة الشائعة فى أواخر الخمسينيـات. عندما بلغ ستيف الثانية من عمره، قام والداه بتبنى طفلة أخرى أسمياها باتى، وبعد ذلك بثلاث سنوات انتقلا إلى منزل فى الضواحى. قامـت شركة سى آر تـى للتمويل، التى عمل بها بول بوظيفة "رجـل الاستعادة" بنقله إلى مكتبها فى بالو ألتو، ولكنه لم يستطع تحمل كلفة السكن بها، لذا فقد استقروا فى ماونتن فيو، وهى مدينة أقل كلفة جنوب بالو ألتو.

فـى منزلهم الجديـد، حاول بول نقـل حبه للميكانيـكا والسيـارات إلى ستيف، فقال له: "ستيف، لقد أصبحت هذه طاولة العمل الخاصة بك الآن"، واضعًا علامة على جزء من الطاولـة التى فى مرآب المنزل، ولقد تذكـر جويز إعجابه بتركيز والده على المهن اليدوية قائـلاً: "اعتقدت دومًـا أن والدى كان يتمتع بحس تصميمى جيد لأنه كان يعلم كيفية بناء أى شىء. إذا كنا بحاجة إلى خزانة، كان يقوم بتصنيعها. عندما قام ببناء سور حديقتنا، قام بإعطائى مطرقة حتى أستطيع مساعدته فى العمل".

بعـد خمسين عامًا، لا يزال السور محيطًا بالحديقتين الجانبية والخلفية لمنزل ماونتن فيـو. وأثنـاء ما كان جويز يرينـى هذا السور، ربت علـى ألواحه مستعيـدًا ذكرى الدرس الـذى غرسه والده عميقًا فى داخله، فقـد كان والده يقول إنه من المهم أن تصنع خلفيات الخزائـن والأسوار جيدًا حتى ولو كانـت مخفية. قال جويز: "لقد كان يحب فعل كل شىء بطريقة صحيحة، حتى إنه كان يهتم بالأشياء التى لا يمكنك رؤيتها".

استمـر والده فى تجديد وبيع السيـارات المستعملة، وقام بتزيين جدران المرآب بصور سياراته المفضلة. كان بول يشرح تفاصيل التصميمات لابنه: الخطوط والفتحات والأجزاء المصقولـة بالكروم وشكل المقاعد، وقد كان يعود من عمله كل يوم ليرتدى ملابس الورشة وينسحب إلى المرآب وغالبًا ما كان يصطحب ستيف رغمًا عنه، تذكر بول فيما بعد: "لقد تصـورت أنـه كان بإمكانى أن أعلمه بعض المهارات الميكانيكيـة، ولكنه كان يأبى أن تتسخ يداه. إنه لم يعن كثيرًا فى حقيقة الأمر بالأشياء الميكانيكية".

اعـترف جوبز بذلك قائلاً: "لم أكـن مهتمًا بإصلاح السيـارات، ولكننى كنت أتشوق للخـروج مع أبى". حتـى عندما علم بأنه مُتبنى، ازداد تعلقًا بوالده. فى أحد الأيام عندما بلـغ الثامنة من عمره، اكتشف صورة والده عندما كان فـى خفر السواحل. ويصف جوبز الصورة قائلاً: "كان يقف فى غرفة المحركات، وقد خلع سترته وصار أشبه بالممثل جيمس دين. إنها من اللحظات المذهلة بالنسبة للطفل أن يعرف أن والديه كانا فى يوم من الأيام شابين وسيمين".

من خلال السيارات، قام ستيف عن طريق والده بأول تعارف بينه وبين الإلكترونيات، حيـث قال: "لم يكن والدى يفهم كثيرًا فى الإلكترونيات، ولكنه كان يتعامل معها كثيرًا فى السيـارات والأشياء الأخرى التى كان يقوم بإصلاحهـا. لقد علمنى مبادئ الإلكترونيات، وقد أعجبت كثيرًا بها"، وقد كانت رحلات البحث عن قطع الغيار أكثر إمتاعًا. قال جوبز متذكـرًا والـده وهو يفاوض البائعين على أسعار قطـع الغيار: "فى نهايـة كل أسبوع، كنا نقـوم برحلة إلى ساحة الخـردوات، باحثين عن مولد كهربائـى أو "كاربراتير" أو غيرها مـن المكونـات، لقـد كان أبى يجيد الفصـال لأنه كان يعلـم تكلفة قطع الغيـار أفضل من البائعـين". وقد ساعد هذا أبويـه على الوفاء بالتعهد الذى وقعا عليـه عندما تبنياه. قال جويـز: "استطعت دخول الجامعة عن طريق شراء أبى لسيـارة فورد فالكون أو أى سيارة أخـرى مهترئة ولا تعمل دافعًا فيها ٥٠ دولارًا، ثم يعمل على إصلاحها لبضعة أسابيع ومن ثم يبيعها بقيمة ٢٥٠ دولارًا ـ دون إخبار مكتب ضريبة الدخل الأمريكى".

بُنـى منـزل آل جوبـز والمبانى الأخـرى فى حيهـم بواسطـة المقاول جوزيـف إيكلار الـذى بنـت شركته مـا يزيد على ١١ ألف منزل فـى العديد من مقاطعـات كاليفورنيا فى الفـترة ما بـين ١٩٥٠ و١٩٧٤. قام إيـكلار – مستمدًا إلهامه من رؤيـة فرانك لويد رايت لتوفـير منـازل عصرية بسيطة "لجميـع" الأمريكيين – ببناء منـازل رخيصة الثمن تتميز بحوائط زجاجية تمتد من الأرضية إلى السقف، وتصميم الدور الأرضى المفتوح، وأسلوب التشييد بالأعمدة والعوارض المكشوفة، وأرضيات الألواح الخرسانية، والكثير من الأبواب الزجاجيـة المنزلقـة. قال جوبز أثناء إحـدى جولاتنا حول الحى: "لقد قـام إيكلار بعمل عظيم. إن المنازل التى بناها تتميز بالأناقة ورخص الثمن والجودة، وقد مكنت الأشخاص

ذوى الدخل المحدود من امتلاك منازل ذات تصميم بارع وذوق بسيط. وقد كانت تمتلك بعض المقومات المذهلة، مثل تدفئة الأرضيات بالحرارة الإشعاعية. إنك تغطى الأرضيات بالسجاد، ولكننا كنا نمتلك أرضيات دافئة رائعة عندما كنا أطفالا".

قال جوبز إن تقديره للمنازل التى بناها إيكلار غرست فيه الشغف لصنع منتجات جيدة التصميم لتسويقها. قال جوبز مشيرًا إلى الأناقة البسيطة للمنازل: "أحب كثيرًا أن يتمكن المرء من دمج التصميم العظيم مع القدرات البسيطة لإنتاج شىء لا يكلف الكثير. لقد كانت هذه رؤية شركة أبل الأساسية، وهذا ما حاولنا تحقيقه فى جهاز Mac (ماك) الأول ، وهذا ما حققناه فى جهاز iPod (آى بود)".

كان يعيش فى الجهة المقابلة من منزل آل جوبز رجل نجح كسمسار عقارات. قال جوبز متذكرًا إياه: "لم يكن ذكيًّا بهذا القدر، ولكن بدا أنه يجنى أموالاً طائلة، لذا فكر والدى قائلاً: "يمكننى فعل هذا". أتذكر أنه بذل قصارى جهده. حضر الدروس الليلية عن هذا المجال، ونجح فى اختبار رخصة مزاولة المهنة، ودخل فى مجال العقارات، ولكن انهار سوق العقارات بعد ذلك"، وقد نتج عن انهيار سوق العقارات أن وجدت العائلة نفسها فى ضائقة مالية لما يربو على العام أثناء وجود ستيف فى المرحلة الابتدائية. حصلت والدته على وظيفة أمينة مكتبة بشركة فاريان أسوشياتس، الشركة التى كانت تصنع الأدوات العلمية، وقاما برهن المنزل للمرة الثانية. فى أحد الأيام، عندما كان جوبز فى السنة الرابعة، سأله أستاذه: "ما الذى لا تفهمه عن الكون؟"، فرد جوبز: "الذى لا أفهمه هو لماذا أصبح والدى مفلسًا فجأة؟". كان جوبز يشعر بالفخر لأن والده لم يلجأ أبدًا إلى التذلل أو المكر ليصبح بائعًا أفضل. قال جوبز: "كان عليك أن تتملق الناس لكى تبيع العقارات، ولم يكن أبى بارعًا فى هذا، فلم تكن هذه طبيعته. لقد احترمته لذلك"، وعاد بول جوبز ليعمل ميكانيكيًّا.

كان والد جوبز هادئًا ومهذبًا، وهى الخصال التى امتدحها ابنه فيما بعد أكثر من أن يحاكيها، وكان أيضًا ثابت العزم، وقد شرح جوبز مثالاً لذلك قائلاً:

> كان يسكن بالقرب منا مهندس كان يعمل فى شركة ويستنجهاوس، وكان أعزب ويؤمن بالفكر الوجودى. كانت له رفيقة، وكانت تعمل لدينا جليسة أطفال فى بعض الأحيان. كان والداى كلاهما يعملان، لذا فقد كنت أذهب إلى منزلها بعد المدرسة لساعتين يوميًا، وقد ثمل المهندس عددًا من المرات وقام بضربها. فى إحدى الليالى حضرت إلى منزلنا وكانت خائفة، وجاء وراءها المهندس وهو ثمل، فقام أبى بتهدئته قائلاً: "إنها هنا، ولكنك لن تدخل". فوقف فى مكانه. إننا نميل إلى الاعتقاد بأن كل شىء كان شاعريًّا فى الخمسينيات، ولكن هذا الرجل كان من بين هؤلاء المهندسين الذين عاشوا حياة عبثية.

إن ما ميز الحى الذى عاش فيه جوبز عن آلاف الأحياء الأخرى المكسوة دائمة بالخضرة فى أمريكا هو أنه حتى الأشخاص الكسالى الذين لا يتحملون المسئولية كانوا مهندسين. قال جوبز مستعيدًا ذكرياته: "عندما انتقلنا إلى هنا، كانت أشجار المشمش والبرقوق تملأ جميع الأركان، ولكنها كانت فى طريقها إلى الزوال بسبب الاستثمار العسكرى". لقد انغمس جوبز فى دراسة تاريخ الوادى ونما فى داخله شوق لأن يلعب دوره فيه. أخبره إدوين لاند من شركة بولارويد عن أن الرئيس الأمريكى أيزنهاور طلب منه المساعدة فى صنع كاميرات طائرة التجسس U_2 (يو ٢) حتى يتسنى له رؤية ما إذا كان التهديد السوفيتى حقيقيًا. وُضِع الفيلم فى علبة صغيرة وأعيد إلى مركز أميس للأبحاث التابع لناسا بمدينة سانيفيل، ليس ببعيد عن المكان الذى عاش به جوبز. قال إدوين: "كان أول جهاز حاسب أراه فى حياتى عندما اصطحبنى والدى إلى مركز أميس. وقد أعجبنى كثيرًا".

خلال الخمسينيات ظهر عدد آخر من المتعاقدين مع وزارة الدفاع الأمريكية بالقرب من موقع سكن جوبز وقد تأسست شركة لوكهيد للصواريخ وقطاع الفضاء، والتى أنتجت الصواريخ الباليستية التى تُطلق من الغواصات، عام ١٩٥٦ بجوار مركز ناسا. وعندما انتقل جوبز للسكن بالمنطقة بعد هذا التاريخ بأربع سنوات، كانت قد وظفت ٢٠ ألف شخص. على بعد بضع مئات من الياردات من مكان سكن جوبز، كما بنت شركة ويستنجهاوس مصانع تخصصت فى إنتاج الأنابيب والمحولات الكهربية المستخدمة فى أنظمة الصواريخ. قال جوبز: "كانت جميع تلك الشركات العسكرية متطورة، وقد كانت غامضة وذات تقنية عالية وجعلت من الحياة هنا فى المنطقة شيقة".

نتج عن صحوة الصناعات الدفاعية اقتصاد مزدهر يعتمد على التكنولوجيا، وتعود جذوره إلى عام ١٩٣٨ عندما انتقل ديفيد باكارد وزوجته الجديدة للعيش بمنزل فى بالو ألتو، ملحق به كوخ استقر به صديقه بيل هيوليت. كان بالمنزل مرآب – ملحق بالمنزل أثبت فيما بعد أنه مفيد وترك علامة فى تاريخ الوادى – عمل به الصديقان حتى اخترعا منتجهما الأول، مولد الذبذبات الصوتية. وبحلول الخمسينيات كانت شركة هيوليت–باكارد (إتش بى) شركة سريعة النمو تقوم بإنتاج الأدوات التكنولوجية.

لحسن الحظ كان هناك مكان قريب لرواد الأعمال الذين قاموا باختراعات فى جراجاتهم. وفى خطوة ساعدت على تحويل المنطقة إلى مهد الثورة التكنولوجية، قام عميد كلية الهندسة بجامعة ستانفورد، فريدريك تيرمان، بإنشاء متنزه علمى على أرض الجامعة مساحته ٧٠٠ فدان للشركات الخاصة التى تستطيع تسويق أفكار طلبته، وقد كانت شركة فاريان اسوشيتس، التى كانت تعمل بها والدة جوبز، أولى الشركات التى استأجرت لنفسها مكانًا فى المتنزه. قال جوبز: "لقد نفذ تيرمان هذه الفكرة العظيمة والتى تسببت أكثر من أى شىء آخر فى نمو صناعة التكنولوجيا فى هذه المنطقة"، وعندما بلغ جوبز

سن العاشرة، كان عدد موظفى شركة إتش بى قد وصل إلى ٩ آلاف موظف وكانت الشركة التى يسعى جميع المهندسين الذين يرغبون فى الاستقرار المادى للعمل بها.

كانت أكثر التكنولوجيات أهمية لنمو المنطقة – دون شك – هى أشباه الموصلات. فى عام ١٩٥٦، انتقل وليام شوكلى، الذى كان أحد مستثمرى الترانزيستور فى معامل بيل بنيوجيرسى، إلى ماونتن فيو وأسس شركة لصناعة الترانزيستور باستخدام السيليكون بدلاً من الجيرمانيوم باهظ الثمن والذى كان يستخدم فى صناعة الترانزيستور فى هذا الوقت. ولكن أصبح شوكلى متذبذبًا بصورة متزايدة وتخلى عن مشروع صناعة الترانزيستور السيليكونى، الأمر الذى قاد ثمانية من مهندسيه – أبرزهم روبرت نويس وجوردون مور – للانفصال لتكوين شركة فاير تشيلد لأشباه الموصلات. نمت هذه الشركة لتضم ١٢ ألف موظف، ولكنها انهارت عام ١٩٦٨، عندما خسر نويس صراع السلطة على منصب المدير التنفيذى، فقام باصطحاب جوردون مور وأسسا شركة أطلقا عليها مؤسسة إنتجرايتد إلكترونيكس للإلكترونيات المتكاملة، وهو الاسم الذى تم اختزاله بذكاء فيما بعد ليصبح شركة إنتل. كان ثالث موظفيهم أندرو جروف، والذى قام فيما بعد بتنمية الشركة عن طريق تحويل تركيز إنتاجها من شرائح الذاكرة إلى المعالجات الدقيقة. وبغضون سنوات قليلة كان بالمنطقة أكثر من ٥٠ شركة تقوم بصناعة أشباه الموصلات.

يرتبط النمو الأساسى لهذه الصناعة بالظاهرة التى اكتشفها مور، والذى رسم عام ١٩٦٥ رسمًا بيانيًّا عن سرعة الدوائر المتكاملة بناءً على عدد الترانزيستورات الموضوعة على الرقاقة، والذى أشار إلى أن عددها يتضاعف كل سنتين، ومن المتوقع أن يستمر الأمر على هذا المنوال، ولقد أعيد التأكيد على هذا الأمر عام ١٩٧١ عندما استطاعت شركة إنتل أن تضع وحدة معالجة مركزية كاملة على رقاقة إلكترونية واحدة، Intel 4004 (إنتل ٤٠٠٤)، والتى لُقبت "بالمعالج الدقيق". لا يزال قانون مور يُستخدم بشكل عام حتى اليوم، وهو يعتبر تصورًا يمكن الاعتماد عليه للعلاقة بين الأداء والسعر سمح لجيلين من رجال الأعمال، ومن بينهم ستيف جوبز وبيل جيتس، بوضع تصورات لتكلفة منتجاتهم المستقبلية.

أعطت صناعة الرقاقات الإلكترونية للمنطقة تسمية جديدة عندما بدأ دون هويفلر، الكاتب بجريدة إلكترونيك نيوز التجارية الأسبوعية، كتابة سلسلة من المقالات عام ١٩٧١ تحت عنوان "وادى سيليكون الولايات المتحدة الأمريكية". إن العمود الفقرى للتجارة بوادى سانتا كلارا، الذى يبلغ طوله ٤٠ ميلاً والذى يمتد من جنوب سان فرانسيسكو مارًّا ببالو ألتو وصولاً إلى سان خوسيه، هو طريق إلكامينو ريال؛ هذا الطريق الملكى الذى كان يربط بين دور العبادة فى كاليفورنيا البالغ عددها ٢١ دار عبادة والذى أصبح الآن طريقًا مزدحمًا يربط بين الشركات والشركات الناشئة المسئولة عن جذب ثلث رءوس الأموال

المستمـرة فى الولايات المتحدة الأمريكية كل عام. قال جوبـز: "لقد نشأت متأثرًا بتاريخ مكان نشأتى مما جعلنى أرغب فى أن أكون جزءًا منه".

ومثـل معظـم الأطفال، تأثـر جوبز بأهـواء البالغين من حولـه. قال جوبـز مستعيدًا ذكرياتـه: "معظم آباء الحى كانوا يقومون بأمور دقيقة، مثل الألواح الضوئية والبطاريات والـرادارات. لقد نشأت وأنا أتهيب القيام بمثـل هذه الأشياء أو أن أسأل الآخرين عنها". كان أهـم هـؤلاء الجيران هـو لارى لانج الذى كان يسكن على بعـد سبعة منازل من منزل جوبـز. يقـول جوبز عنه: "لقد كان مثـالاً لما يجب أن يكون عليه مهندس شركة إتش بى: لقـد كان هاويًا لأجهـزة اللاسلكى ومولعًـا بالإلكترونيات. وكان يجلـب لى بعض الأشياء لألعـب بهـا"، وعندما وصلنا إلى منزل لانج القديم، أشار جوبـز إلى مدخل المنزل قائلاً: "لقـد أخذ ميكروفونًا وبطارية وسماعة ووضعها فى هذا المدخل. بعد ذلك جعلنى أتحدث فـى الميكروفون فتضخـم الصوت خارجًا من السماعة". كان جوبـز قد تعلم من والده أن الميكروفونـات دائمًا ما تحتاج إلى مكبرات صوت إلكترونية. قال جوبز: "لذا أسرعت إلى المنزل وأخبرت والدى أنه كان مخطئًا".

فقـال والده: "كلا، إنها تحتـاج إلى مكبر صوت". وعندما أصر ستيف على أن العكس صحيح، قال له والده إنه مجنون، وأردف: "لا يمكن أن يحدث هذا دون مكبر صوت، لابد من وجود خدعة ما".

قـال جوبز: "ظللـت أقول لا لوالدى، مخبرًا إيـاه أنه يجب أن يرى هـذا، وفى النهاية رافقنى لرؤيته، وعندما رآه والدى قال: إن العلم يتقدم بسرعة جنونية".

كان جوبـز يتذكـر الحادثـة كما لو كانت تحـدث الآن؛ لأنها كانت المـرة الأولى التى يكتشـف فيها أن والـده لا يعرف كل شىء. ثم اكتشف اكتشافًـا أشعره بالكآبة: لقد كان أكـثر ذكاءً من والديه. لقد كان يقدر على الدوام كفـاءة والده وبراعته. قال جوبز: "لم يكـن والدى رجلاً متعلمًـا ولكننى كنت أعتقد دائمًا أنه شخص ذكـى للغاية.إنه لم يكن يقرأ كثيرًا ولكنه كان يفعل الكثير، وكان يستطيع فهم أى شىء ميكانيكى تقريبًا". وقال أيضًا إن حادثة الميكروفون صدمته بعد اكتشافه حقيقة أنه أكثر مهارة وسرعة فهم من والديه، وقال: "لقد كانت لحظة مهمة أضاءت عقلى عندما اكتشفت أننى أكثر ذكاءً من أبـوىَّ، وشعرت بالخجل الشديد من نفســى لأننى فكرت على هذا النحو، ولن أنسى أبدًا هـذه اللحظـة ما حييت". أخبر جوبـز أصدقاءه فيما بعد أن هـذا الاكتشاف إلى جانب حقيقـة أنه متبنى جعله يشعر بأنه غريب ومنعزل عن كل من أسرته والعالم الذى يعيش فيه.

بعـد فـترة قصيرة تجلى لـ جويز قدر أكبر مـن الإدراك؛ فهو لم يكتشف أنه أذكى من والديـه فحسب، بل اكتشف أنهما يدركان هـذا، لقد كان بول وكلارا جويز أبوين حنونين،

وكانـا علـى استعداد لتغيـير حياتهما حتى تناسـب ابنهما متوقد الـذكاء – والعنيد. لقد كانـا على استعداد لفعل الكثير ليجعـلا الأمور مناسبة له، وقد اكتشف ستيف سريعًا هذه الحقيقة أيضًا، فقد قال: "لقد فهمنى والداى، وشعرا بقدر المسئولية الملقاة على عاتقيهما منذ أن شعرا بأننى مميز، ولم يعدما وسيلة لمواصلة إمدادى بالأمور الجديدة وتعليمى فى مدارس أفضل، وكانا على استعداد لتلبية جميع احتياجاتى".

لذا لم ينشأ جوبز ويلازمه إحساس أنه قد تم التخلى عنه عند ولادته فحسب، بل أيضًا الإحساس بأنه مميز، وهو يرى أن هذا الأمر كان أكثر تأثيرًا فى تشكيل شخصيته.

المدرسة

قبـل أن يدخـل جوبز المدرسة الابتدائية، كانت أمه قد علمته القراءة مما تسبب فى بعض المشـكلات عنـد التحاقه بالمدرسة، وعـن هذا يقول: "لقـد كنت أشعر بالملـل فى سنوات دراستى الأولى، لذا فقد كنت أسلى نفسى بافتعال المشكلات"، وأصبح من الجلى أن جوبز بطبيعتـه وتنشئته لا ينصاع للسلطة، حيث قال: "لقد قابلت أنواعًا مختلفة من السلطة لم أكـن قـد قابلتها من قبل ولم أحبها، وكادت تنال منـى، فقد كانت على وشك قتل الفضول بداخلى".

كانت مدرسته، مونتا لوما الابتدائية، عبارة عن مجموعة من المبانى المنخفضة المبنية بأسلـوب بنـاء الخمسينيات وكانت تقع على بعـد أربعة مربعات سكنيـة من منزل جوبز. كان جوبـز يواجه ملله عن طريق عمـل المقالب. قال جوبز مستعيـدًا ذكرياته: "كان لدىّ صديـق مقـرب اسمه ريك فيرينتينو، وكنـا نفتعل معًا جميع أنـواع المشكلات. فمثلاً قمنا بعمـل ملصقات صغـيرة وكتبنا عليها: "أحضـر حيوانك الأليـف إلى المدرسة". وقد كان الأمـر جنونيًـا مع وجود كلاب تطـارد القطط فى جميـع أنحاء المدرسـة، فى حين تنحى المدرسون جانبًا". فى مرة ثانية قاما بإقناع عدد من الصبية بأن يخبروهم بأرقام أقفال دراجاتهـم السرية، قال جوبز: "فخرجنا وغيرنا جميع أرقام الأقفال السرية، ولم يستطع أى منهـم أن يأخـذ دراجتـه، وقد تطلب الأمر منهـم ساعات طويلة حتـى استطاعوا فتح الأقفـال". عندما أصبح جوبز فـى السنة الثالثة أصبحت مقالبه أكثر خطورة، حيث قال: "فـى إحدى المرات وضعنا مـادة متفجرة تحت مقعد مدرستنا السيدة ثورمان، وأصبناها بالتشنجات العصبية".

مـن الطبيعـى أن يكون قد مُنع عن الدراسة لمرتين أو ثـلاث قبل أن ينهى سنته الثالثة وفـى ذلـك الوقـت كان والده يعاملـه على أنـه شخص متميـز، وأوضح بأسلوبـه الهادئ الصـارم أنه كان يتوقع من المدرسة أن تعاملـه بنفس الطريقة. يتذكر جوبز أن والده قال

للمعلمـين: "انظروا، إنه ليس خطأه. إذا لم تستطيعوا أن تجذبوا انتباهه، فهذا خطؤكم". لم يعاقبـه والداه أبـدًا على المخالفات التى كان يقوم بها فـى المدرسة. يقول جوبز: " لقد كان والد والدى مدمنًا للكحوليات، وكان يجلده بالحزام، ولكننى لا أستطيع الجزم بأننى قـد صُفعـت من قبل"، ويضيـف أن والديه كانا علـى يقين من أن المدرسـة مخطئة لأنهم كمـا يقـول: "يجبروننى على حفظ أمور غبيـة بدلاً من أن يقومـوا بتحفيزى". كان جوبز قـد بدأ يُظهر مزيجًا مـن الحساسية والبلادة، والعداء وعدم الانتماء – وهى الأمور التى ستصاحبه ما تبقى من عمره.

عندمـا انتقـل إلى السنـة الرابعـة، رأت المدرسة أنه مـن الأفضل فصـل جوبز عن فيرينتينـو ووضـع كل منهما فى فصل بعيدًا عن الآخر. لقـد كانت معلمة الفصل المتقدم امـرأة شجاعـة تُدعى إيموجين هيل و كانت تُعرف باسم تيـدى، وقد أصبحت، كما يقول جوبز: "أحد أبطاله". بعد أن راقبت المعلمة سلوكه لبضعة أسابيع، قررت أن أفضل طريقة للتعامـل معه هى رشوته. قال جوبز: "فى أحد الأيام بعد انتهاء اليوم الدراسى، أعطتنى كتيب تدريبـات مليئًا بالعمليات الحسابية وقالت: "أريـدك أن تأخذ الكتاب للبيت وتحل هـذه العمليات الحسابيـة، ففكرت فى نفسى، هـل فقدت عقلها؟، ثـم أخرجت المدرسة إحـدى تلك المصاصـات العملاقة التى كانت تبـدو أنها بحجم الكـرة الأرضية، وقالت: عندمـا تنتهى مـن حل المسائل الحسابيـة، وإذا كان معظمها صحيحًـا، فسأعطيك هذه المصاصـة وخمسة دولارات". وبالفعـل سلمتها المسائل الحسابيـة المحلولة بعد يومين"، وبعد بضعة أشهر لم يعد جوبز يحتاج إلى الرشوة، فكما يقول: "جل ما أردته هو أن أتعلم وأن أسعدها".

وكمكافـأة له أعطته المعلمة عدة هوايات لتجليـخ العدسات وصنع كاميرا. قال جوبز: "لقد تعلمت منها أكثر مما تعلمت من أى معلم آخر، ولولاها من المؤكد أننى كنت سأدخل السجـن". عزز هذا الأمر، مرة أخرى، من فكرة أنه مميز، حيث قال: "فى الفصل، كنت الوحيد الذى تهتم به. لقد رأت شيئًا مميزًا بى".

لم يكن الذكاء وحده هو ما رأت. بعد سنوات أرادت أن تعرض صورة لفصل العام فى يـوم هـاواى. لم يحضر جوبز إلى المدرسة مرتديًا قميص هـاواى المقترح، ولكنه ظهر فى منتصـف مقدمة الصورة مرتديًا واحدًا. لقـد كان بإمكانه، حرفيًا، أن يقنع أحد الصبية بأن يعطيه له.

قـرب نهاية السنة الرابعة، أدخلـت السيدة هيل، جوبز امتحـان نهاية العام، وعن هذا يقول جوبز مستعيدًا ذكرياته: "لقد حققت درجات توازى درجات طالب فى السنة الثانيـة من المرحلـة الثانوية". أصبح جليًا الآن، ليس لنفسه أو لأبويه فحسب بل لمعلميه أيضًـا، أن جوبز مميـز عقليًا، وعرضت المدرسة عرضًا مميـزًا وهو أن يتخطى سنتين

دراسيتين ويصل مباشرة إلى السنة السابعة، حيث كان هذا أسهل الطرق للحفاظ على تحفيزه وتحديه. ولكن قرر والداه بعقلانية أن يدعاه يتخطى سنة دراسية واحدة فقط.

كان التحول ضاراً، فقد أصبح جوبز متعسرًا اجتماعيًّا ووحيدًا حيث وجد نفسه فجأة بين صبية أكبر منه بعام والأسوأ أن السنة السادسة كانت فى مدرسة أخرى، وهى مدرسة كريتندن المتوسطة، والتى كانت تبعد مسافة ثمانية مربعات سكنية عن مدرسة مونتا لوما الابتدائية، ولكنها بدت له كما لو كان هناك عالم كامل بينهما، حيث كانت المدرسة الإعدادية تقع فى حى مليء بالعصابات العرقية، ولقد كتب الصحفى مايكل إس مالون قائلاً: "كانت الشجارات أمرًا معتادًا وكذلك كانت السرقة بالإكراه فى الحمامات، وكانت السكاكين تُحضر إلى المدرسة كما لو كان هناك استعراض للقوة". فى الوقت الذى وصل فيه جوبز للمدرسة، كان قد ذهب بعض الصبية إلى السجن بسبب اتهامهم بالتحرش الجماعى، وتم تحطيم حافلة مدرسة مجاورة بعد أن هزم فريقها فريق مدرسة كريتندن فى مباراة مصارعة.

غالبًا ما كان يتم التنمر على جوبز، وفى منتصف السنة الدراسية السابعة أبلغ والديه بقراره النهائى، قائلاً: "أنا أصر على أن تنقلونى إلى مدرسة أخرى". كان هذا الطلب صعبًا من الناحية المادية، فقد كان والداه يجنيان بالكاد قوت يومهما، ولكن فى هذه الحالة لم يكن هناك شك من أنهما سيلبيان رغبته. قال جوبز: "عندما رفضا، أخبرتهما بأننى سأترك الدراسة إذا ما كان علىَّ أن أعود إلى كريتندن. لذا فقد بحثا عن أفضل المدارس ووفرا معًا كل سنت واشتريا منزلاً بقيمة ٢١٠٠٠ دولار فى حى أرقى".

انتقلنا لمسافة ثلاثة أميال فقط نحو الجنوب إلى بستان برقوق سابق فى لوس ألتوس والذى تم تحويله إلى حى سكنى بُنيت منازله المتشابهة على طراز البناء الشائع فى هذا الوقت. كان منزلهم الواقع فى ٢٠٦٦ طريق كريست، مكونًا من دور واحد وثلاث غرف نوم وأهم شيء هو المرآب الملحق ذو الباب المنزلق الذى كان يواجه الشارع، حيث كان يعمل بول جوبز على السيارات وابنه على الإلكترونيات.

ميزة المنزل الأخرى هى أنه كان داخل حدود ما كان يطلق عليه فى وقتها حى مدرسة كوبرتينو سانيفيل، والذى كان أحد أفضل أحياء الوادى وأكثرها أمنًا، وقال جوبز أثناء خروجنا من منزله القديم: "عندما انتقلت إلى هنا كانت أرجاء المكان لا تزال مليئة بالبساتين. لقد علمنى الرجل الذى كان يسكن هناك كيف أكون بستانيًّا جيدًا يستخدم الطرق العضوية فى الزراعة وكيفية تسميد الأرض. كان الرجل يزرع كل شيء بشكل مثالى، حتى إننى لم أتذوق فى حياتى طعامًا ألذ من الذى كان يزرعه. كان هذا هو بداية عهدى بتقدير الفاكهة والخضراوات العضوية".

أراد والـدا جوبز تنشئته تنشئة دينية، بالرغم مـن عدم تمسكهما التام بتعاليمه؛ لذا فقد كانا يصطحبانه إلى دار العبادة المحلية كل أحد، وانتهى هذا الأمر عندما بلغ الثالثة عشـرة من العمر. فى يوليو من عام ١٩٦٨ نشرت مجلة لايف صورة غلاف صادمة يظهر فيهـا طفلان يتضوران جوعًا فى إقليم بيافرا فى أفريقيا، والتى أخذها جوبز إلى مدرسة الأحد وواجه بها رجل الدين فى دار العبادة قائلًا: "إذا رفعت أحد أصابعى، فهل سيعرف الله هذا قبل حتى أن أقوم به؟".

رد رجل الدين "نعم، فالله يعلم كل شىء".

فأخـرج جوبز حينها غلاف مجلة لايف وسأل رجل الدين: "حسنًا، هل يعلم الله شيئًا عن هذا وما الذى سيحدث لهؤلاء الأطفال؟".

فقال رجل الدين: "ستيف، أعلم أنك لا تفهم، ولكن نعم، الله يعلم بهذا الأمر".

أعلـن جوبـز بعد ذلك أنه لا يريد أن يكون مؤمنًا، ولم يعد إلى دار العبادة مرة أخرى، ولكنه قضى سنـوات طويلة فى دراسة ومحاولة ممارسة تعاليم البوذية. وبعد سنوات من التفكـير العميق فى أحاسيســه الروحية، قال جوبز إن الدين كان فى أفضل حالاته عندما كان يركز على التجارب الروحية بدلاً من الإقناع بالعقيدة.

كان بول جوبز يعمل فى هذا الوقت بشركة سبكترا فيزيكس بوادى سانتا كلارا المجاور والتى كانت تصنع الليزر من أجل الأجهزة الإلكترونية والمعدات الطبية. وكان، كميكانيكى، يقـوم بصناعــة النماذج الأوليـة للمنتجات التـى كان يبتكرها المهندسـون، وقد كان ابنه منبهرًا بالحاجة لبلوغ الكمال. قال جوبز: "إن أشعة الليزر تتطلب دقة ضبط عالية، حيث إن أكثرها تطورًا، تلك المخصصة للتطبيقات الجوية أو الطبية، حيث تمتلك سمات دقيقة للغايـة. والأمـر يشبه قولهم: إن هـذا هو ما نريد، ونريد أن تصنعـه لنا من قطعة واحدة مـن المعدن حتى يصبح معامل التمدد الحرارى ثابتًـا فى جميع أجزائه، وكان على والدى أن يكتشـف كيفيـة القيام بذلك". كان يجب عليه صناعة معظـم القطع الجديدة التى لم يوجـد مثيل لهـا من قبل، وكان هذا يعنى أنـه على بول جوبز أن يبتكـر الأدوات والقوالب الخاصــة التى ستمكنه من صناعتها. لقـد كان ابنه منبهرًا ولكنه نادرًا ما كان يذهب إلى ورشة الآلات. قال جوبز: "كان الأمر سيكون ممتعًا لو أننى تعلمت كيفية استخدام المكبس والمخرطة، ولكنى لم أذهب إلى الورشة أبدًا لأننى كنت شغوفًا بالإلكترونيات".

فى أحد أيام الصيف اصطحب بول ابنه ستيف إلى ويسكونسن لزيارة مزرعة الأبقار المملوكة للعائلة، ولكن لم ترق حياة الريف لستيف، ولكن انطبعت فى ذاكرته صورة واحدة. لقد رأى عجلًا يولد، وكم كان مذهولاً عندما رأى الحيوان الصغير يناضل بعد مرور بضع دقائـق حتى يقـف على قدميه ويبدأ فى المشى. قال جوبز مستعيـدًا ذكرياته: "إنه أمر لم يعلمـه أحـد إياه، بل كان أمرًا يعرفـه بالفطرة. إن الطفل البشـرى لا يمكنه القيام بهذا،

ولقد وجدت هذا أمرًا مميزًا حتى ولو لم يشاركنى أى أحد هذا الرأى". ثم تحدث عن الأمر بلغة مكونات وبرامج الحاسب قائلاً: "يبدو الأمر كما لو كان هناك شىء فى جسم الحيوان وشىء آخر فى عقله قد تمت هندستهما للعمل معًا على الفور بدلاً من التعلم".

التحق جوبز فى سنته الدراسية التاسعة بمدرسة هومستيد الثانوية الشاسعة ذات المبانى الخرسانية المكونة من طابقين والمطلية باللون الزهرى والتى كانت تتسع لألفين من الطلبة. يتذكر جوبز مدرسته قائلاً: "صمم المدرسة مهندس معمارى اشتهر بتصميمه للسجون، فقد أرادوا أن يجعلوها غير قابلة للتدمير". كان قد وقع فى حب رياضة المشى وكان يمشى مسافة ١٥ مربعًا سكنيًا وصولاً إلى المدرسة يوميًا.

كان لديه القليل من الأصدقاء فى مثل سنه، ولكنه صادق بعض من يكبرونه سنًا الذين كانوا منغمسين فى التوجه المخالف للثقافة فى أواخر الستينيات. كان هذا هو الوقت الذى بدأ فيه كل من عالمى خبراء الحاسب والهيبز فى الازدهار معًا. قال جوبز: "كان أصدقائى من الصبية الأذكياء، لقد كنت مهتمًا بالرياضيات والعلوم والإلكترونيات، مثلهم تمامًا، وكانوا أيضًا منغمسين فى تناول عقار الهلوسة وغيره من الهفوات المخالفة للثقافة الشائعة".

فى هذه الفترة بدأ جوبز فى استخدام الإلكترونيات فى مقالبه — ففى إحدى المرات وضع مكبرات صوت فى جميع أرجاء منزله؛ ولأن مكبرات الصوت يمكن أن تصبح ميكروفونات أيضًا، قام بإنشاء غرفة تحكم فى دولاب ملابسه، حيث استطاع أن يسمع جميع ما كان يدور فى الغرف الأخرى. وفى إحدى الليالى، عندما كان يضع السماعات على أذنيه ويتنصت على غرفة نوم والديه، اكتشف والده ما يفعل وغضب منه كثيرًا وطلب منه أن يفكك النظام. كان فى الكثير من الأمسيات يزور مرآب لارى لانج، المهندس الذى كان يسكن بالقرب من منزله القديم، والذى فى نهاية الأمر أعطى جوبز الميكروفون الكربونى الذى كان جوبز منبهرًا به، واقترح عليه شراء هيث كيتس، وهو صندوق القطع التى يمكن تجميعها بنفسك لصنع أجهزة اللاسلكى وغيرها من المعدات الإلكترونية التى كان محبو تجميع الأجهزة يفضلونها فى ذلك الوقت. قال جوبز: "لقد كانت حقيبة أدوات هيث كيتس تأتى مشتملة على جميع أنواع اللوحات والقطع مشفرة باللون، وعلى دليل يشرح نظرية عملها، وتجعلك هذه اللعبة تدرك أنك قادر على فهم وبناء أى شىء، فبمجرد أن تقوم ببناء بضعة أجهزة لاسلكى وترى جهاز تلفاز فى الكتالوج ستقول: "يمكننى بناء هذا أيضًا، حتى ولو لم تكن تستطيع ذلك بالفعل، لقد كنت محظوظًا للغاية لأننى عندما كنت صغيرًا جعلنى كل من أبوى وحقيبة أدوات هيث كيتس أعتقد أننى قادر على بناء أى شىء".

قام لانج بضم جوبز إلى نادى رواد هيوليت باكارد (إتش بى)، وهى مجموعة من الطلبة فى سن الخامسة عشرة أو نحوها والذين كانوا يتقابلون فى مقهى الشركة فى

ليلة الثلاثاء من كل أسبوع، ويتذكر جوبز ذلك قائلاً: "كانوا يحضرون مهندسًا من أحد المعامل ليتحدث معنا عن المشروع الذى يعمل به. كان أبى يوصلنى إلى هناك، وقد كنت سعيدًا للغاية، حيث كانت شركة إتش بى شركة رائدة فى تطوير تقنية الصمامات الثنائية الباعثة للضوء (LED)، لذا فقد تناقشنا معهم حول استخدامها"، وبسبب أن والد جوبز كان يعمل فى هذا الوقت فى شركة تنتج الليزر فقد كان الأمر مهمًّا بالنسبة له بشكل خاص. فى إحدى المرات انفرد جوبز بأحد مهندسى الليزر بشركة إتش بى بعد انتهاء النقاش وجعله يأخذه فى جولة فى معمل التصوير ثلاثى الأبعاد، ولكن أكثر ما أثار اهتمامه هو رؤية أجهزة الحاسب الصغيرة التى كانت تطورها الشركة. قال جوبز: "لقد رأيت الحاسب المكتبى لأول مرة فى حياتى فى هذه الشركة، وقد أطلقوا عليه 9100A، وقد كان آلة حاسبة عظيمة وكذلك كان أول حاسب مكتبى. لقد كان ضخمًا ويزن حوالى ٤٠ رطلًا ولكنه كان شيئًا جميلاً وقد وقعت فى حبه على الفور".

كانت الشركة تشجع الأطفال أعضاء نادى الرواد للقيام بمشروعات، وقرر جوبز أن يقوم بصنع عداد ترددات، والذى يقيس عدد الترددات فى كل ثانية ويظهره فى شكل إشارة إلكترونية. كان جوبز بحاجة لبعض القطع التى تصنعها شركة إتش بى، لذا فقد رفع سماعة الهاتف وطلب المدير التنفيذى حيث قال جوبز: "فى هذا الوقت لم يكن باستطاعة الأشخاص أن يزيلوا أرقام هاتفهم من دليل الهاتف، لذا فقد بحثت فى دليل الهاتف عن اسم بيل هيوليت فى بالو ألتو واتصلت به فى منزله، وكان هو من أجاب الهاتف وتحدث معى لمدة ٢٠ دقيقة، وأعطانى القطع التى أريدها، بل وأعطانى وظيفة فى المصنع الذى يصنعون به عدادات الترددات" ولقد عمل جوبز فى هذا المنزل فى إجازة صيف السنة الأولى بمدرسة هومستيد الثانوية، قال جوبز: "لقد كان أبى يوصلنى فى الصباح ويعود ليأخذنى فى المساء".

كان عمل جوبز فى المصنع "عبارة عن وضع المسامير والصواميل على الأشياء" فى خط التجميع، وقد كان زملاؤه فى خط التجميع يشعرون بالغيرة من هذا الصبى الجرىء الذى شق طريقه إلى العمل بالمصنع عن طريق الاتصال هاتفيًّا بالمدير التنفيذى. قال جوبز: "أتذكر أننى كنت أخبر أحد المشرفين بأننى، أحب هذا العمل، أحب هذا العمل، ثم سألته عن أكثر ما يحب أن يفعله، فقال: "أن أعبث، أن أعبث". كان جوبز يحصل على لحظات سهلة ليتملق فيها المهندسين الذين كانوا يعملون فى الدور الذى يعلوه. قال جوبز: "كانوا يتناولون الدونتس والقهوة كل يوم الساعة العاشرة، لذا فقد كنت أصعد لقضاء بعض الوقت معهم".

أحب جوبز أن يعمل، فقد كان يعمل بتوزيع الصحف على دراجته – وقد كان والده يوصله بالسيارة أثناء هطول الأمطار – وفى عامه الثانى بالمدرسة الثانوية كان يعمل فى

عطلات نهاية الأسبوع كأمين مخازن فى أحد متاجر الإلكترونيات القديمة والذى يسمى هالتك، الذى كان بالنسبة للإلكترونيات مثل ساحات الخردة التى كان يحصل منها والده على قطع غيار السيارات: لقد كان نعيمًا من الخردوات يمتد لمربع سكنى كامل تتراص فيه المكونات الجديدة والمستعملة والمصلحة والزائدة على مجموعات من الأرفف، أو ملقاة دون تصنيف فى صناديق، أو مكدسة فى ساحة خارجية. قال جوبز مستعيدًا ذكرياته: "فى ظهر المتجر، قرب الخليج، كانت هناك منطقة محاطة بسور تمتلئ بأشياء تبدو كما لو كانت من مكونات غواصة بولاريس الداخلية تم انتزاعها وبيعها وكانت جميع أجهزة التحكم والأزرار موجودة، وكانت ألوانها خليطًا من الأخضر الذى يميز الأزياء العسكرية والرمادى، ولكن كانت هناك مفاتيح وأغطية صمامات باللونين الكهرمانى والأحمر، وكانت هناك تلك الرافعات التى، عندما تحركها، وكانت رائعة، تبدو كما لو كنت تفجر شيكاغو".

على المناضد الخشبية التى فى مقدمة المتجر، كان يوجد حامل به كتالوجات سميكة موضوعة فى مجلدات مهترئة، وقد كان الناس يأتون من كل حدب وصوب باحثين عن مفاتيح كهربية أو مقاومات أو مكثفات أو حتى أحدث شرائح الذاكرة. اعتاد والده أن يقوم بذلك من أجل الحصول على قطع غيار السيارات، وكان ناجحًا لأنه كان يعلم قيمة كل قطعة غيار أفضل من البائع، وسار جوبز على نهج أبيه؛ حيث طور معرفة واسعة بقطع غيار الإلكترونيات، شحذها ولعه بالتفاوض والحصول على ربح. كان جوبز يذهب إلى أسواق قطع غيار لإلكترونيات مستعملة أخرى مثل سوق سان خوسيه للأجهزة المستعملة، باحثًا عن دائرة كهربية تحتوى على بعض الرقاقات الإلكترونية أو المكونات القيمة ويبيعها إلى مديره فى متجر هالتك.

قام جوبز بشراء سيارته الأولى، بقليل من المساعدة من والده، عندما كان فى الخامسة عشرة من العمر، وقد كانت سيارة ناش متروبوليتان مزدوجة اللون، ركب له والده فيها محرك إم جى. لم يكن جوبز يحب هذه السيارة، لكنه لم يرغب فى إخبار والده بذلك، أو أن يفقد فرصة حصوله على سيارته الخاصة. قال جوبز فيما بعد: "عندما أتذكر السيارة ناش متروبوليتان كنت أجدها سيارة ممتازة ورائعة، ولكنها فى الوقت نفسه كانت أفظع سيارة فى العالم، ولكنها كانت سيارة، لذا فقد كانت عظيمة". فى خلال عام كان قد ادخر مبلغًا من وظائفه العديدة مكنته من مبادلة سيارته بسيارة فيات ٨٥٠ كوبيه حمراء اللون ذات محرك من نوع أبرات. قال جوبز: "ساعدنى أبى فى شراء وفحص السيارة، وقد كنت راضيًا عن نفسى لأننى ادخرت واشتريت شيئًا أرغب به. لقد كان شعورًا عظيمًا".

فى إجازة الصيف نفسها، بين السنتين الثانية والثالثة بمدرسة هومستيد الثانوية، بدأ جوبز فى تدخين الماريجوانا. قال جوبز: "لقد جربت الماريجوانا للمرة الأولى فى

حياتي في هذا الصيف. كنت في الخامسة عشرة من العمر، ثم بعد ذلك أدمنت تدخينها". في إحدى المرات وجد والده بعضًا من الماريجوانا في سيارة ابنه، فسأله: "ما هذا؟"، فأجاب جوبز بهدوء: "إنها ماريجوانا". وكانت هذه المرة من المرات القليلة التي شاهد فيها غضب والده. قال جوبز: " لقد كان هذا هو الشجار الوحيد الحقيقي الذي دار بيني وبين أبي". ولكن بدأ أبوه في النزول على رغبته. قال جوبز: "لقد طلب مني أبي أن أعده بأنني لن أدخن الماريجوانا مرة أخرى، ولكنني لم أفعل". في حقيقة الأمر، كان جوبز قد أدمن عقار الهلوسة والماريجوانا وظهرت عليه تأثيرات نقص النوم على العقل في السنة النهائية بالمرحلة الثانوية. قال جوبز: "كنت قد بدأت في تعاطي المخدرات بقدر أكبر. وكنا نتناول عقار الهلوسة بشكل منتظم في الحقول والسيارات".

ازدهر جوبز عقليًا خلال السنتين النهائيتين من دراسته الثانوية ووجد نفسه عند مفترق طرق، وكان قد بدأ في رؤية طريقين، إما طريق خبراء الحاسب الذين ينغمسون في الإلكترونيات أو طريق الذين ينغمسون في الأدب والتجارب المبتكرة. قال جوبز: "كنت قد بدأت في سماع الموسيقى طوال الوقت، وبدأت في قراءة المزيد خارج مجال العلوم والتكنولوجيا – شكسبير وأفلاطون وأحببت مسرحية *الملك لير*". وكان يفضل أيضًا رواية *موبي ديك* وأشعار ديلان توماس، فسألته لماذا تعلق بالملك لير وبالكابتن اهاب، وهما اثنتان من أكثر شخصيات الأدب عنادًا وتحفزًا، ولكنه لم يعلق على العلاقة التي كنت أحاول رسمها بينه وبين هاتين الشخصيتين، لذا فقد تخليت عنها. قال جوبز: "عندما كنت في سنتي النهائية تلقيت دروس التوظيف المتقدمة في اللغة الإنجليزية، وقد كان المعلم يشبه الأديب إرنست هيمنجواي. وكان أن اصطحب بعضًا منا للسير على الجليد في يوسيميتي".

هناك دورة تدريبية أخرى تلقاها جوبز وتعتبر من تقاليد وادي السيليكون: درس الإلكترونيات الذي يدرسه جون ماكولم، طيار البحرية السابق ذو الأسلوب المسرحي الذي يحمس طلابه بالخدع التي كانت تبدو كما لو كان يطلق ملف تيسلا. وقد كان مخزنه الصغير، الذي كان يقرض مفتاحه لطلبته المفضلين، يمتلئ بالترانزيستورات والقطع الأخرى التي قام بجمعها.

كان فصل ماكولم يدرس في مبنى يشبه الكوخ يقع على طرف أرض المدرسة مجاورًا للمرآب. قال جوبز مستعيدًا ذكرياته أثناء نظره من النافذة: "لقد كان هنا، وهنا في الباب المجاور كان يوجد فصل ورشة السيارات". وقد دل تجاور الفصلين لبعضهما على تحول اهتمامات جيل والده. قال جوبز: "لقد اعتقد السيد ماكولم أن فصل الإلكترونيات كان فصل ورشة السيارات الجديد".

كان ماكولم يؤمن بالانضباط العسكرى واحترام السلطة، ولكن جوبز لم يؤمن بذلك. كان مقتــه للسلطة أمرًا لا يستطيع إخفاءه لفترة أطول، وقد كان يصطنع توجهًا هو مزيج مــن القــوة والحدة الغريبــة ومن التمرد المتحفظ. قــال ماكولم بعد ذلــك: "كان دائمًا ما يجلــس منعــزلاً فى أحد الأركان يفعل شيئًا ما بمفــرده ولم يكن يرغب فى مشاركتى أو فى مشاركــة باقى الصف بأى شىء". لم يثــق ماكولم أبدًا فى جوبز بما يكفى لإعطائه مفتاح مخزنــه. فى أحد الأيام احتاج جوبــز إلى قطعة لم تكن متوافرة، لذا أجرى مكالمة هاتفية علــى حســاب المتلقى متصلًا بمنتج تلك القطعة، شركة بورروه فى ديترويت، وقال إنه كان يصمم منتجًا جديدًا ويرغب فى تجربة القطعة. وصلت القطعة عن طريق الشحن الجوى بعــد بضعــة أيام. عندما سألــه ماكولم عن كيفيــة حصوله عليها، أخــبره جوبز – بفخر وجــرأة – عن المكالمة الهاتفية والقصــة التى قالها للشركة. قال ماكولم: "لقد كنت أتميز غيظًــا، فلــم أكن أريد أن يتصرف طلبتى بهذه الطريقة". وقد كان رد جوبز: "أنا لا أملك نقودًا للمكالمة الهاتفية، ولكنهم يملكون الكثير من المال".

ظــل جوبز فى فصــل ماكولم لعام واحد فقط، بــدلاً من السنوات الثــلاث التى كانت ممنوحــة له، قام خلالها بمشروع عبارة عن جهــاز يحتوى على خلية ضوئية تغلق الدائرة الكهربيــة عندما تتعرض للضوء، وهو شىء بإمكان أى طالب علوم فى المرحلة الثانوية أن يقــوم به. كان جوبز يهتم كثيرًا باللعب بأشعة الليزر، وهو شىء تعلمه من والده. وقد قام، بمساعــدة قلة من أصدقائه، بابتــكار عروض ضوئية للحفلات عن طريــق انعكاس أشعة الليزر على المرايا التى كانت مثبتة على سماعات جهاز الاستريو الخاص به.

الفصل الثانى

ثنائى غريب

الثنائى ستيف

ووز

أثناء دراسته فى صف الأستاذ ماكولم، تصادق جوبز مع خريج يدعى ستيف وزنياك والذى كان الطالب المفضل لدى الأستاذ، بالإضافة إلى كونه أسطورة المدرسة لعبقريته الإلكترونية، وكان ستيف وزنياك عضوًا فى فريق السباحة مع جوبز، وكان يكبر جوبز بخمسة أعوام تقريبًا وأكثر دراية بعالم الإلكترونيات منه، لكنه على الجانب العاطفى والاجتماعى، كان لا يزال شخصًا منعزلًا ومهووسًا بالحاسبات الآلية كما كان أيام الدراسة الثانوية.

وعلى غرار جوبز، فقد تعلم وزنياك الكثير من والده، إلا أن دروس كلا الوالدين كانت مختلفة؛ فقد ترك بول جوبز الدراسة قبل استكمال المرحلة الثانوية وتعلم أثناء قيامه بتصليح السيارات كيف يحقق أرباحًا ضخمة من إبرام الصفقات المناسبة لشراء قطع غيار السيارات. أما فرانسيس وزنياك، والمشهور باسم جيرى، فقد كان مهندسًا بارعًا تخرج فى معهد كالتك، حيث كان يلعب فى مركز الظهير الربعى فى فريق كرة القدم الأمريكية، ليصبح فيما بعد عالمًا فى صناعة الصواريخ لدى مؤسسة لوكهيد، وكان يُعلى من قيمة الهندسة وينظر باستخفاف لهؤلاء الذين يعملون فى الأعمال التجارية والتسويق والمبيعات. ويتذكر ستيف وزنياك والده قائلًا: "أذكره وهو يقول لى إن الهندسة هى أرقى مستويات الأهمية التى يمكن أن تصل إليها فى هذا العالم، فهى تنقل المجتمع إلى مستوى جديد".

إحدى ذكريات ستيف وزنياك الأولى كانت الذهاب إلى مكان عمل أبيه فى عطلة نهاية الأسبوع ليرى أجزاء الأجهزة الإلكترونية ويرى أباه وهو، على حد قوله، "يضعها معى على الطاولة حتى ألعب بها"، وكان يراقب بانبهار والده وهو يحاول الحصول على خط موجى مستقيم على شاشة فيديو حتى يوضح أن أحد تصميماته للدوائر الكهربية تعمل بكفاءة. ويضيف وزنياك : "استطعت إدراك أن ما يفعله أبى – مهما كان – مهم وجيد". "ووز"، كما كان يُطلق عليه حينها، كان يطرح الأسئلة حول المقاومات الكهربائية ودوائر الترانزيستور الموجودة فى كل مكان فى المنزل؛ فكان والده يُخرج سبورة ليوضح عليها ما تقوم به هذه الأشياء. ويقول ووز: "كان يشرح لى ماهية المقاومة بأن يبدأ حديثه بشرح فكرة الذرة والإلكترونات. وشرح لى كيف تعمل المقاومات عندما كنت فى الصف الثانى الابتدائى، ولم يشرح عملها باستخدام المعادلات بل بجعلى أتخيل طريقة عملها".

والد ووز علمه شيئًا آخر أصبح جزءًا أصيلًا من طفولته مما أدى إلى امتلاكه لشخصية انعزالية اجتماعيًّا، وهذا الشىء هو: لا تكذب. وعن هذا يقول ووز: "آمن أبى بالصدق، بل بالصدق المطلق. وكان هذا أهم ما علمنى إياه. ولذا لم أكذب أبدا، حتى يومنا هذا". (والاستثناء الوحيد يكون من أجل استكمال الحبكة الدرامية لمقلب فكاهى). بالإضافة إلى ذلك قام الوالد بغرس كراهية الطموح الذى لا حدود له فى نفس ابنه، وهو ما يميز ووز عن جوبز. فى حفل أقيم لإطلاق أحد منتجات شركة أبل عام ٢٠١٠، أى بعد أربعين عامًا من تعارفهما، أشار ووز إلى هذا الاختلاف حينما قال: "قال لى والدى: "يجب أن ترغب دائمًا فى أن تكون فى مكانة وسطية". لذا لم أكن أرغب فى أن أكون وسط علية القوم مثل ستيف. لقد كان والدى مهندسًا، وهذا هو ما أردت أن أكونه. وكان انعزالى الدائم يمنعنى من أن أكون قائدًا مثل ستيف".

فى الصف الرابع، أصبح وزنياك، على حد قوله، أحد "أطفال الإلكترونيات"، فقد كان النظر إلى ترانزيستور أيسر عليه من تبادل النظرات مع فتاة، كما أنه أصبح ذا جسد مكتنز وهيئة محدبة تشبه مظهر الشخص الذى يقضى أغلب وقته منكفئًا على لوحة الدوائر الكهربية. وفى المرحلة العمرية نفسها، وعندما كان جوبز يطرح الأسئلة حول الميكروفون الكربونى والذى لم يستطع والده أن يجيب عليها، كان "وزنياك" يستخدم الترانزيستور لعمل نظام اتصال داخلى به مكبرات للصوت ومحركات كهربائية وأضواء وجرس كهربائى، يصل بين غرف نوم الأطفال فى ستة منازل متجاورة. وفى الفترة نفسها التى كان جوبز يُجمّع فيها الأجهزة باستخدام حقيبة أدوات هيث كيت، كان وزنياك يقوم بتجميع جهاز إرسال وجهاز استقبال من منتجات شركة هاليكرافترز ـ وكانت أجهزة الراديو التى تصنعها من أكثر الأجهزة تعقيدًا.

قضى ووز الكثير من الوقت فى المنزل يقرأ فى صحف والده التى تختص بالإلكترونيات، وسحرته المقالات التى تتحدث عن الحواسب الآلية الجديدة، مثل جهاز ENIAC (إينياك). ولأنه تعلم جبر بوليان بسهولة، فقد فتنه مدى ما كانت عليه أجهزة الحاسب الآلى من سهولة وليس تعقيدًا كما هو متوقع. فى الصف الدراسى الثامن، استطاع تجميع آلة حاسبة تحتوى على مائة ترانزيستور ومائتى صمام ثنائى ومائتى مقاومة تعمل على عشر دوائر كهربائية. وحازت هذه الآلة الحاسبة على الجائزة الأولى فى مسابقة محلية تقيمها القوات الجوية، على الرغم من أن المسابقة كانت تضم طلابًا فى الصف الحادى عشر.

زاد انعزال ووز عندما بدأ الصبية فى مثل عمره يتعرفون على الفتيات ويشاركون فى الحفلات، وهى أنشطة اجتماعية وجدها ووز أكثر تعقيدًا من تصميم الدوائر الكهربية. ويتذكر ووز تلك الفترة قائلًا: "وبينما كنت فيما سبق محبوبًا وأركب الدراجات وأقوم بكل هذه الأنشطة، أصبحت فجأة معزولًا اجتماعيًّا. وكان يبدو كما لو أننى لم أتحدث إلى أى شخص لفترة طويلة". ووجد ووز مخرجًا من هذه الحالة بالقيام بمقالب صبيانية مرحة. فى الصف الحادى عشر، قام بصناعة بندول إيقاعى إلكترونى – إحدى هذه الآلات التى تصدر صوتًا لتحافظ على توقيت الإيقاع فى حصص الموسيقى – ثم أدرك أنه يبدو مثل القنبلة، لذا فقد نزع الملصقات من على بعض البطاريات الجافة كبيرة الحجم وثبتها معًا بشريط لاصق ووضعها فى إحدى خزائن المدرسة، وجهز البندول بحيث يصدر أصواتًا بإيقاع أسرع عند فتح باب الخزانة. وفى وقت لاحق فى هذا اليوم، تم استدعاؤه إلى مكتب مدير المدرسة. واعتقد أن سبب الاستدعاء أنه قد ربح، مرة أخرى، جائزة المدرسة الكبرى فى الرياضيات، لكن بدلًا من ذلك وجد الشرطة فى انتظاره. كان المدير قد تم استدعاؤه عندما عُثر على الجهاز، فقام بالركض بشجاعة إلى ملعب كرة القدم وهو يحتضن الجهاز ثم نزع عنه الأسلاك. حاول ووز أن يكتم ضحكاته ولكنه فشل. وتم إرساله بالفعل إلى مركز احتجاز الأحداث، حيث قضى ليلته به. لقد كانت تجربة لا تنسى. حيث قام بتعليم السجناء الآخرين كيفية نزع الأسلاك المؤدية إلى مراوح السقف وتوصيلها بالقضبان حتى يصاب من يلمسها بصعقة كهربائية.

إن الصعق بالكهرباء كان بمثابة نوط شرف بالنسبة لووز. كان يفتخر بذلك، وهو ما يعنى أن الصعقات الكهربائية العشوائية كانت أمرًا روتينيًّا بالنسبة له. اخترع ذات مرة لعبة بها كرة تدور وأربعة ثقوب يلعبها أربعة أشخاص بحيث يضع كل منهم إبهامه فى أحد هذه الثقوب وعندما تتوقف الكرة عن الدوران، يصعق أحد اللاعبين. وكتب ملاحظة تقول: "المهتمون بالأجهزة الإلكترونية هم من يلعبون هذه اللعبة، أما المهتمون بالبرمجيات فهم جبناء".

فى السنة النهائية للمرحلة الثانوية حصل على وظيفة لبعض الوقت فى شركة سلفانيا، وحظى بفرصة العمل على حاسب آلى للمرة الأولى. وتعلم لغة برمجة فورتران من كتاب ما، وقـرأ كتيبات أغلب أنظمة الحاسب الآلى المتوفرة فى هذه الفترة، بدءًا من جهاز DPD_8 الـذى كانت تنتجـه شركة ديجيتال إيكويبمنـت. ثم درس مواصفات أحـدث أنواع الشرائح الإلكترونيـة، وحاول إعادة تصميم الحاسـب الآلى باستخدام هذه الشرائح الأحدث. وكان التحـدى الذى يحـاول الانتصار عليه هو إعادة إنتـاج التصميم ذاتـه باستخدام أقل عدد ممكـن من المكونات. وفى كل ليلة كان يحاول أن يجود رسوماته عن الليلة السابقة. وبحلول نهايـة العام الدراسى للمرحلة الثانويـة، كان قد أصبح محترفًا، ويصف ذلك بقوله: "كنت حينهـا قـادرًا على تصميم حاسـب آلى بنصف عدد الشرائح التـى تستخدمها الشركة فى تصميماتهـا، ولكـن كان ذلك على الورق فقط". ولكنه لم يخبر أصدقاءه أبدًا، ففى النهاية كان أغلب الصبية ذوى السبعة عشر ربيعًا يستمتعون بطرق مختلفة تماما.

فى نهاية أسبوع إجازة العيد أثناء دراسته فى السنة النهائية فى المرحلة الثانوية، زار وزنياك جامعة كولورادو. وكانت الجامعة مغلقة بسبب الأعياد، لكنه صادف طالب هندسة طـاف به معامل الجامعة فى جولـة. وفيما بعد استجدى والده أن يسمح له بالالتحاق بها، علـى الرغم من أن تكاليف الدراسة فى جامعة خارج الولاية كان من الصعب على العائلة تدبيرهـا. لذا فقد عقـدوا صفقة: أن يسمح له بالدراسة فى كولـورادو لمدة عام، ثم يعود بعـد ذلك للدراسة فى كلية دى أفنـزا التى مدة الدراسة بها عامان. بعد أن وصل ووز إلى كولـورادو فى خريف عـام ١٩٦٩، قضى الكثير من الوقت فى تنفيـذ مقالب طريفة (مثل طباعـة عـدد كبير من المنشـورات التى تقول "تبًا لـ نيكسون")، وهذا مـا أدى إلى فشله فـى مادتين دراسيتين ووضعه تحت المراقبـة. بالإضافة إلى ذلك، ابتكر برنامجًا لحساب متتالية فيبوناتشى والتى استهلكت الكثير من وقت عمل الحواسب الآلية حتى إن الجامعة هـددت بتحميله قيمة الخسائر. لذا فقد أذعن وبسهولـة للصفقة التى عقدها مع والديه وانتقل للدراسة فى دى أفنزا.

بعـد مضـى عام ممتع فـى كلية دى أفنزا، توقـف وزنياك عن الدراسـة مؤقتا ليجنى بعض المـال. وعثر علـى عمل لـدى شركة تصنـع الحواسيب الآليـة لإدارة المـرور بولاية كاليفورنيـا، وعرض عليـه أحد زملائه فى العمل عرضًا رائعًا وهو: أن هذا الزميل سيمده ببعض الشرائح الإلكترونية الفائضة عن الحاجة، حتى يستطيع وزنياك صنع أحد أجهزة الحاسـب الآلى التـى كان يرسم تصميماتها علـى الورق، وقرر وزنيـاك أن يستخدم أقل عـدد ممكن من الشرائح الإلكترونية، وذلك كتحدٍّ شخصى لذاته ولأنه لم يكن يرغب فى استغلال كرم زميله.

أغلب العمل كان يتم فى مرآب قريب يمتلكه أحد الأصدقاء، ويدعى بيل فرنانديز، والذى كان لا يزال يدرس فى مدرسة هومستيد الثانوية. ومن أجل إعادة شحن بطاريات نشاطهما، كانـا يتناولان مشروبات كريم صودا الغازية ويركبان دراجتيهما إلى مركز سيفواى التجارى فى مدينة صنيفال ليعيدا الزجاجات الفارغة ويسترجعا قيمة التأمين على الزجاجات ويبتاعا غيرها. ويتذكر وزنياك قائلًا: "ومن هنا بدأنا نطلق عليها حواسيب كريم صودا". وقد كانت فـى الأسـاس آلة حاسبة قادرة علـى مضاعفة الأرقام المدخلة إليهـا من خلال مجموعة من المفاتيح، ثم تعرض النتائج على هيئة أكواد ثنائية باستخدام القليل من الأضواء.

عندمـا انتهى تصنيع الجهاز، أخبر فرنانديـز وزنياك بأن هنـاك شخصًا فى مدرسة هومستيـد الثانويـة يجب أن يلقاه، وبرر لـه ذلك قائلًا: "اسمه ستيـف، وهو يحب القيام بالمقالـب مثلك، كما أنـه مهتم بصناعة الإلكترونيات كما تفعـل". وربما يكون هذا اللقاء أهـم لقاء حدث فـى مرآب فى منطقـة وادى السيليكون منذ أن دخل بيـل هيوليت مرآب ديفيد باكارد قبل اثنين وثلاثين عامًا. ويتذكر وزنياك هذا اللقاء: "جلسنا أنا وستيف على رصيف المشـاة المقابل لمنزل بيل لأطول وقت ممكن، وتبادلنا القصص، والتى كان أغلبها يدور حول المقالب التى قمنا بها، كما تحدثنا أيضًا عن نوعية التصميمات الإلكترونية التى صممناهـا. كنـا نتشارك الآراء نفسها فى العديد من الأشيـاء، فبشكل خاص كنت أعانى صعوبـة فـى شرح نوعية التصميمـات الإلكترونية التى أقوم بتصميمهـا للآخرين، إلا أن ستيف استوعبها على الفور. وأُعجبت به. لقد كان نحيفًا وصلب العود إلى حد ما كما كان ممتلئًا بالحيوية". وقد تأثر جوبز بهذا اللقاء أيضًا حيث قال ذات مرة وهو يعبر عن هذه التجربـة: "ووز كان أول شخـص ألقاه يعرف عن الإلكترونيات أكثر مما أعرف. وأعجبت بـه علـى الفور. فقد كنت أكثر نضجًا من عمرى الحقيقـى، وكان هو أقل نضجًا من عمره الحقيقى إلى حد ما، مما أدى إلى طمس الفارق الزمنى بين عمرينا. ووز كان ذكيًّا جدًّا، لكن على الجانب العاطفى كان لا يزال فى مثل عمرى".

بالإضافة إلى اهتمامهما بالحاسبات الآلية، فقد تشاركا الاهتمام بالموسيقى. ويتذكر جوبـز ذلـك قائلًا: "لقد كانت فـترة رائعة فى مجـال الموسيقى. وكانـت الحياة فى هذه الفـترة تشبه العيش فى فترة كان فيها بيتهوفن ومـوزارت على قيد الحياة. حقا! فالناس تنظـر لهـا من هذا المنطلـق، وقد كنـت وووز منغمسين فى موسيقى هـذه الفترة بشدة". وبشكل خاص؛ فقد جعل ووز من جوبز عاشقًا لروائع أغانى بوب ديلان. يقول جوبز: "لقد توصلنـا لشخص فى سانتا كروز والـذى كان ينشر معلومات دورية عن ديلان. كان ديلان يسجل جميع حفلاته الغنائية، وبعض المحيطين به لم يكونوا من أصحاب الضمائر الحية، لـذا انتشـرت تسجيلات حفلاته سريعًـا. فقد كان المهربون يتعاملون مـع كل شىء، وهذا الشخص كان لديه كل التسجيلات".

إن البحث عن تسجيلات ديلان أصبح مشروعًا مشتركًا بينهما. قال ووز: "كنا نبحث فى سان جوس وبيركيلى ونسأل عن حفلات ديلان المهربة ونجمعها، وكنا نشترى الكتيبات التى بها كلمات أغانى ديلان ونسهر الليالى فى تأويل معانيها. فكلمات ديلان كانت تحث على التأمل والتفكير". ويضيف جوبز: "أمتلك أكثر من مائة ساعة من التسجيلات بما فى ذلك كل حفلات جولاته الغنائية عامى ١٩٦٥ و١٩٦٦". وهذه هى الحفلات التى استعان فيها بوب ديلان بآلات العزف الإلكترونية. واشترى كل من جوبز ووز أحدث جهاز تسجيل شرائط أنتجته شركة تاك فى هذه الفترة. يقول وزنياك: "كنت أجعل جهازى يعمل بالسرعة البطيئة حتى أقوم بتسجيل العديد من الحفلات على شريط واحد". ويعبر جوبز عن القدر نفسه من الشغف قائلًا: "بدلًا من السماعات الضخمة، اشتريت سماعة رأس رائعة وكنت أستلقى على فراشى وأستمع لهذه الحفلات لساعات".

أنشأ جوبز ناديا فى مدرسة هومستيد الثانوية لإقامة حفلات تمتزج فيها الموسيقى مع الأضواء وكذلك حياكة المؤامرات والمقالب. (قاموا ذات مرة بلصق مقعد مرحاض مطلى باللون الذهبى فى أصيص زرع). وأطلقوا على النادى اسم نادى باك فراى وهو اسم مستوحى من اسم مدير المدرسة. وعلى الرغم من أنهما قد أنهيا دراستهما بالفعل، فإن وزنياك وصديقه آلن بوم انضما للنادى مع جوبز، فى نهاية عامه قبل الأخير فى المدرسة، وذلك ليعدوا معا مقلب الوداع لطلاب السنة النهائية. وبإشارة تحمل الكثير من التباهى فى حرم مدرسة هومستيد وبعد هذه الحادثة بسنوات، توقف جوبز عند رؤيته لمكان هذا المقلب وقال: "هل ترى هذه الشرفة؟ هذا هو المكان الذى قمنا فيه بمقلب الراية التى تحمل خاتم صداقتنا". على ملاءة سرير كبيرة قام بوم بصباغتها بألوان المدرسة الخضراء والبيضاء، وقاموا بطباعة إشارة مهينة عليها. وقد ساعدتهم والدة بوم فى رسمها وأخبرتهم كيف يقومون بالتظليل حتى تبدو الصورة أكثر واقعية. وقالت لهم وهى تضحك ضحكة مكتومة: "أعرف ما يعنيه هذا". واخترعوا نظامًا من الحبال والبكرات حتى تفرد الملاءة عندما يمر طلاب السنة النهائية بجوار الشرفة، وقاموا بالتوقيع عليها باسم عملية "سواب جوب" وكلمة "سواب" تجميع من الأحرف الأولى لوزنياك وبوم مع كلمة "جوب" التى تمثل الأحرف الثلاثة الأولى من اسم جوبز. أصبح هذا المقلب جزءًا من تقاليد المدرسة، كما أنه أدى إلى إيقاف جوبز عن الدراسة مرة أخرى.

وأحد المقالب الأخرى كان يتضمن جهاز جيب صغيرًا ابتكره وزنياك وكان بإمكانه أن يشوش على الإشارات التليفزيونية. وكان يصطحبه معه فى غرفة بها مجموعة من الأشخاص الذين يشاهدون التليفزيون، مثل غرفة فى مبنى سكن الطلاب، ثم يضغط على مفتاح الجهاز فى الخفاء لتصبح شاشة التليفزيون غير واضحة أو ثابتة، وعندما ينهض

شخص ما ويضرب التليفزيون بقوة، كان وزنياك يرفع إصبعه عن مفتاح جهازه لتصبح الصورة على شاشة التليفزيون واضحة. وبعد أن يجعل المشاهدين الذى لا يشكون فيه على الإطلاق يتحركون ذهابًا وإيابًا بين مقاعدهم وبين التليفزيون وفقًا لرغبته، بدأ يجعل الأمر أكثر صعوبة؛ فقد كان يُبقى الصورة غير واضحة حتى يلمس شخص ما هوائى التليفزيون. ثم أخيرا جعلهم يعتقدون أن الصورة على الشاشة ستظل واضحة إن أمسك أحدهم بالهوائى وهو يقف على قدم واحدة أو وهو يلمس أعلى التليفزيون. بعد مرور سنوات، وأثناء عرض تقديمى رئيسى، وبينما كان جوبز يعانى فى محاولاته لعرض شريط فيديو، خرج جوبز عن سياق حديثه وتحدث عن المتعة التى شعرا بها مع هذا الجهاز وقال: "كان ووز يضعه فى جيبه وكنا ندخل مسكن الطلاب... حيث كان مجموعة من الطلاب يشاهدون شيئا مثل مسلسل ستار تريك، وكان ووز يفسد شاشة التليفزيون، فكان شخص ما ينهض لإصلاحها، وبمجرد أن يرفع هذا الشخص قدمه من على الأرض، يقوم ووز بإعادة التليفزيون للعمل، وعندما يعيد قدمه مرة أخرى على الأرض، يوقف ووز التليفزيون عن العمل مرة أخرى". ثم كوّر جوبز جسمه على شكل قبة على المسرح، لينهى حديثه بضحكات مجلجلة ويقول: "وفى خلال خمس دقائق، كان ووز يجعل شخصًا ما يفعل ما أفعله الآن".

الصندوق الأزرق

انطلق المزج النهائى بين المقالب والإلكترونيات، وبدأت المغامرة التى ساعدت فى إنشاء شركة أبل – فى أحد أيام الآحاد وفى فترة ما بعد الظهيرة، عندما قرأ وزنياك مقالًا فى مجلة إسكواير التى تركتها له والدته على منضدة المطبخ. كان ذلك فى شهر سبتمبر عام ١٩٧١ وكان على وشك الرحيل فى اليوم التالى إلى بيركلى، ثالث جامعة يلتحق بها. كان المقال، والذى كتبه رون روزنبوم، بعنوان "أسرار الصندوق الأزرق" تصف كيف أن قراصنة الحاسب والمحتالين على شركات الهاتف قد اكتشفوا طريقة لعمل مكالمات هاتفية لأماكن بعيدة مجانًا عن طريق محاكاة النغمات التى تنقل الإشارات على شبكة شركة إيه تى أند تى AT & T. ويتذكر وزنياك ذلك الحدث قائلاً: "فى منتصف المقال، اتصلت بصديقى المقرب، ستيف جوبز، هاتفيًّا وقرأت له أجزاء من المقالة الطويلة". كان يعرف أن جوبز، الذى قد بدأ فى هذه الفترة دراسته فى السنة النهائية فى المرحلة الثانوية، كان أحد القلائل الذين يمكن أن يشاركه ما يشعر به من إثارة.

أحد أبطال هذا المقال هو جون درابر، وهو مخترق حاسبات اشتهر باسم "كابتن كرنش" لأنه اكتشف أن الصوت الذى تطلقه الصافرة اللعبة التى تأتى كهدية فى عبوات حبوب الإفطار كان يشبه نفس النغمة التى ترددها ٢٦٠٠ هيرتز والتى تستخدمها محولات مسارات

المكالمات على شبكة الهاتف، ويمكن لهذا الصوت أن يخدع النظام ويجعله يسمح بإجراء مكالمة بعيدة المدى دونما أية تكاليف إضافية. وأوضح المقال أن النغمات الأخرى والتى يمكن أن تعمل على تحديد مسار المكالمات يمكن العثور عليها فى أحد إصدارات مجلة بيل سيستم تكنيكال جورنال، والذى بدأت شركة إيه تى أند تى تطلب من المكتبات سحبه من الأسواق.

بمجرد أن تلقى جوبز مكالمة وزنياك الهاتفية يوم الأحد بعد الظهيرة، علم أنهما يجب أن يحصلا على هذه المجلة التقنية على الفور، ويروى جوبز ما حدث: "أتانى ووز بعد مكالمته بدقائق، وذهبنا إلى مكتبة المركز القومى لوزارة الطاقة والذى تديره جامعة ستانفورد والمعروف اختصارًا باسم (SLAC) لنرى إن كان بإمكاننا العثور على المجلة". كان اليوم هو يوم الأحد والمكتبة مغلقة، لكنهما عرفا كيف يدخلان المكتبة عن طريق باب كان نادرا ما يغلق. ويضيف جوبز: "أتذكر أننا كنا نبحث بشكل محموم بين رفوف المكتبة، وكان ووز هو من استطاع أخيرًا العثور على المجلة وبها كل الترددات. وقد كان الأمر يشبه المعجزة، وفتحنا المجلة وكان بها كل شىء. أخذنا نقول لأنفسنا: "إنها حقيقة. يا إلهى، إنها حقيقة" لقد كان كل شىء موجودًا؛ النغمات والترددات".

انطلق وزنياك إلى متجر سانيفال للإلكترونيات قبل أن يغلق أبوابه فى هذا المساء واشترى ما يلزم لصناعة جهاز رقمى يصدر نغمات. كان جوبز قد صنع عداد ترددات عندما كان عضوا فى نادى مستكشفى إتش بى، واستخدموه فى تحديد النغمات التى يرغبون فى الحصول عليها. وبضبط مؤشر الجهاز، كان بإمكانهما نسخ وتسجيل النغمة التى يحددها المقال. وبحلول منتصف الليل كانا مستعدين لتجربة الجهاز. لسوء الحظ، كان مولّد الذبذبات الذى استخدماه غير مستقر بما يكفى ليحاكى الأصوات المطلوبة بما يخدع شركة الهاتف. ويتذكر وزنياك: "كان بإمكاننا إدراك عدم ثبات الترددات عند استخدام عداد الترددات الذى صنعه ستيف، ولم نستطع أن نجعله يعمل بشكل صحيح. وكان يتوجب علىَّ الرحيل إلى بيركلى فى صباح اليوم التالى، لذا فقد قررنا أننى سأعمل على تصنيع نسخة رقمية من الجهاز بمجرد أن أصل إلى بيركلى".

لم يصنع أحد من قبل نسخة رقمية للصندوق الأزرق، لكن ووز كان على مستوى هذا التحدى. وباستخدام صمامات ثنائية وأكثر من ترانزيستور من منتجات راديو شاك، وبمساعدة طالب يقيم معه فى مسكن الطلاب ويدرس الموسيقى ويمتلك أذنًا موسيقية، استطاع بناء الجهاز قبل حلول إجازة العيد. يقول وزنياك عن هذا: "لم أصمم دائرة كهربائية أفخر بها أكثر من تلك الدائرة. ومازلت أعتقد أنها كانت رائعة".

فى إحدى الليالى، قاد وزنياك سيارته من بيركلى إلى منزل جوبز لتجربة الجهاز. حاولا الاتصال بعم "وزنياك" فى لوس أنجلوس لكنهما اتصلا برقم خاطئ. لكن هذا لم يكن المهم؛ حيث إن الجهاز قد نجح. وصاح وزنياك عبر الهاتف: "مرحبًا! إننا نتصل بك

مجانًا! إننا نتصل بك مجانًا!". كان الشخص الموجود على الطرف الآخر من الهاتف يشعر بالارتباك والانزعاج. وتدخل جوبز قائلاً: "إننا نحدثك من كاليفورنيا! من كاليفورنيا! باستخدام صندوق أزرق". ومن المرجح أن هذه الكلمات زادت من حيرة الرجل، وخاصة أنه كان فى كاليفورنيا أيضًا.

فى البداية تم استخدام الصندوق الأزرق كأداة للمرح والمقالب. وأكثر هذه المقالب جرأة كانت عندما اتصلا بالفاتيكان وتظاهر وزنياك بأنه هنرى كيسنجر ويرغب فى الحديث إلى بابا الفاتيكان وقال فى نبرة غنائية: "إننا فى اجتماع القمة فى موسكو ونرغب فى الحديث إلى البابا". وكان الرد أن الساعة الآن الخامسة والنصف صباحًا وأن البابا نائم. وعندما أعاد الاتصال، أجابه القس الذى من المفترض أن يقوم بأعمال الترجمة. لكنهما لم يستطيعا بالفعل الحديث إلى البابا عبر الهاتف. ويتذكر جوبز هذه المزحة ويقول: "لقد أدركوا أن ووز لم يكن هنرى كيسنجر، فقد كنا نتحدث من حجرة هاتف عمومى".

وعند هذه النقطة كانا قد وصلا إلى مرحلة فارقة وهى مرحلة ستحدد نمط شراكتهما: فقد اقترح جوبز فكرة مفادها أن الصندوق الأزرق يمكن أن يكون أكثر من مجرد هواية؛ فبإمكانهما تصنيعه وبيعه. ويقول جوبز، متنبئًا بالأدوار التى سيلعبها عندما يؤسسان شركة أبل: "جمعت بقية المكونات، مثل الصندوق ومزود الطاقة الكهربائية ولوحات المفاتيح، وحسبت السعر الذى يمكن أن نحدده للجهاز". كان الجهاز فى شكله النهائى فى حجم مجموعتين من أوراق اللعب، وتكلفت مكونات الجهاز حوالى ٤٠ دولارًا، وقرر جوبز أن بإمكانهما بيعه بسعر ١٥٠ دولارًا.

وعلى غرار قراصنة الهواتف الآخرين مثل كابتن كرانش، أطلقا على نفسيهما أسماء مستعارة حيث أصبح وزنياك بيركلى بلو، وجوبز أصبح أوف توبارك. واصطحبا الجهاز إلى مساكن الطلبة فى الكليات وأوضحا كيفية عمله بتوصيله إلى الهاتف وإلى مكبر للصوت. وبينما كان العملاء المحتملون يقفون للمشاهدة، كانا يتصلان بفندق ريتز فى لندن أو بخدمة الاستماع إلى النكات فى أستراليا. ويتذكر جوبز هذه الفترة ويقول: "صنعنا حوالى مائة صندوق أزرق، وبعنا معظمها".

وانتهت فترة المرح وتحقيق الأرباح فى مطعم البيتزا فى مركز سانيفال التجارى. كان جوبز ووزنياك على وشك الرحيل بالعربة إلى بيركلى مصطحبين معهما صندوقًا أزرق كان قد انتهيا من صنعه. جوبز كان فى حاجة إلى المال، لذا فقد كان متلهفًا على بيع الصندوق، مما دفعه إلى عرض الجهاز على شخص يجلس على مائدة مجاورة لهما. وقد اهتم هذا الشخص بالجهاز، لذا ذهب جوبز إلى كابينة هاتف وشرح له طريقة عمله بإجراء مكالمة إلى ولاية شيكاغو. ثم أخبره هذا العميل المحتمل بأن عليه الذهاب

إلى سيارتـه لجلـب المال. ويروى جويز ما حدث: "ولذا فقد سرنا حتى السيارة، أنا و ووز، وكنـت أحمـل الصندوق الأزرق فى يدى، ثم دخل هذا الرجل إلى سيارته ووضع يده أسفل المقعد وأخرج من أسفله بندقية". لم يسبق لـجويز أن تم تهديده ببندقية من قبل، لذا فقد شعر بالرعـب. ويستكمل جويز حديثه: "كان يوجه البندقيـة إلى بطنى، ويقول: "أعطنى الصنـدوق، يا أخى"، وحاول عقلى أن يسبق تصرفى. هنـا يوجد باب العربة، واعتقدت؛ ربمـا يكـون بإمكانى أن أضرب البـاب بعنف لينغلق على ساقيه حتـى نستطيع أن نجرى، لكـن كان هناك احتمال كبير أنـه ربما يطلق علىّ النار. لذا فقـد سلمته الصندوق ببطء وبحـذر شديد." لقد كانت سرقة غريبة، لأن السـارق الذى أخذ الصندوق الأسود أعطى جويز رقم هاتف وقال له إنه سيحاول أن يدفع ثمن الصندوق إن كان يعمل. وعندما اتصل جويـز هاتفيـا فيما بعد بهذا الرقم، قال له هذا الرجل إنه لم يستطع اكتشاف كيفية عمل الجهـاز. ولكن جويز وبطريقته اللبقـة استطاع إقناعه بلقائه هو و وزنياك فى مكان عام. لكنهمـا فى النهاية قررا ألا يتعاملا مع هذا السارق المسلح مرة أخرى، حتى فى ظل وجود الاحتمال البعيد بأنهما قد يحصلان على المائة والخمسين دولارًا الخاصة بهما.

هـذه الشراكة مهـدت الطريق لما سيصبح فيمـا بعد مشروعًا ضخمًـا يؤسسانه معًا. ويتذكـر جويز فيما بعـد هذه الفترة قائلاً: "لـولا الصناديق الزرقاء، لمـا تأسست شركة أبل. وأنا متأكد من هذا بنسبة ١٠٠٪. ووز وأنا تعلمنا كيف نعمل معا، كما اكتسبنا ثقة فى قدرتنا على حل أى مشكلة تقنية وعلى إنتاج شىء ما". لقد أنتجا جهازًا باستخدام دائرة كهربائية بسيطة يمكن أن يتحكم فى بنية تحتية تقدر بملايين الدولارات. وعن ذلك يقول جويـز: "لا يمكنك أن تتخيل مقدار مـا منحنا هذا الأمر من ثقة"، ويعبر ووز عن القناعة نفسهـا بقوله: "ربما كانت فكرة بيع الصناديق فكرة سيئة؛ لأنها منحتنا لمحة عما يمكننا عمله باستغـلال مهاراتى فى الهندسة وما يمتلكه جويز من رؤية". إن مغامرة الصناديق الزرقاء وضعت الأساس لشراكة سريعًا ما بدأت. كان وزنياك بمثابة الساحر الطيب الذى يظهـر فجأة ومعه اختراع بديع وهو على استعـداد ليهبه دون مقابل، وجويز يكتشف كيف يجعل هذا الاختراع طوع بنان المستخدم، ويقوم بتغليفه وتسويقه ليربح بعض الدولارات.

الفصل الثالث

ترك الدراسة

انتبه، تفاعل...

كريسان برينان

فـى ربيع ١٩٧٢ ، وقرب انتهاء سنته الأخـيرة فى الدراسة الثانوية، بدأ جويز فى الارتباط بفتـاة تدعى كريسـان برينان، وكانت فى عمـره نفسه تقريبًا لكنها كانـت فى السنة قبل الأخيرة من الدراسة الثانوية. كان لها شعر بنى فاتح وعينان خضراوان، وقد برزت عظام وجنتيها، فأكسبتها رقة وضعفًا زادا من جاذبيتها، كما أنها كانت تحاول التغلب على أزمة انفصـال والديها وهذا ما جعلها فى حالة نفسية سيئة. يقول عنها جويز: "لقد عملنا معًا فـى أحـد أفلام الرسـوم المتحركة، ثم بدأنا الخـروج معًا، وكانت أول حـب حقيقى لى". وقالـت عنه كريسان فيما بعد: "كان جويز مجنونًا بعض الشىء، وهذا ما جذبنى إليه". كان جنـون جويز مـن النوع المثقف. فقد بدأ تجاربه الحياتيـة بالحميات الإلزامية، فكان يتنـاول الفاكهـة والخضراوات فقط، ولـذا كان هزيلاً ونحيلاً مثل كلـب الويت. وتعلم أن يحملـق إلى النـاس دون أن تطـرف عينـاه، كما كان ماهـرًا فى الصمت لفـترات طويلة تتخللهـا نوبات مختصرة من الكلام السريع. وهذه التركيبة الغريبة التى تجمع بين القوة والتحفـظ، وشعره الـذى يطول كتفيه، ولحيتـه الشعثاء، جعلته يبدو مثـل كاهن مجنون. لقـد كان متقلبًا، وأحيانًا يبدو جذابًا وأحيانًا يبدو مخيفًا. تقول عنه برينان: "كان متقلبًا ويبـدو كما لـو كان نصف مجنون. لقد كان كثير القلـق، وكأن هناك غمامة كبيرة مظلمة تحيط به".

فى ذلك الوقت بدأ جوبز فى تعاطى حبوب الهلوسة، وجعل بريـنان تتعاطاها أيضًا فى حقـل قمح خارج سانيفال، ويقول جوبز متذكـرًا: "كنت أستمع كثيرًا لموسيقى باخ. وفجأة وجدت حقل القمح يعزف موسيقى باخ. لقد كان أروع إحساس فى حياتى حتى هذه اللحظة، ولقـد شعرت كما لـو أن قائد هذه الأوركسترا سيخرج من بين أعواد القمح بصحبة باخ".

وفـى صيف ١٩٧٢، وبعد تخرجه، انتقل جوبز وبرينـان للعيش معًا فى كوخ فى التلال عند لوس ألتوس. وأخبر ستيف والديه بقراره قائلاً: "سأنتقل للعيش فى كوخ مع كريسان". فقال والده غاضبًا: "لا لن تذهب، على جثتى". وقد كانا على خلاف مؤخرًا بسبب تعاطى جوبز للماريجوانا، لكن جوبز كان عنيدًا هذه المرة أيضًا، وودعهما ومضى فى طريقه.

قضـت بريـنان الصيف كلـه فى الرسم، فقد كانـت موهوبة، ورسمت لـ جوبز صورة مهـرج وقام بتعليقها على الحائـط. كان جوبز يكتب الشعر ويعزف علـى الجيتار. أحيانًا كان يعاملهـا بـبرود واضح ووقاحة، لكنه كان أيضًا فاتنًا وقـادرًا على فرض إرادته. تقول عنه بريـنان: "لقد كان حنونًا وفى الوقت نفسه قاسيًا، لقد كان تركيبة غريبة".

وأثنـاء الصيـف، كاد جوبز يلقى مصرعـه أثناء قيادة سيارتـه الفيات الحمراء التى شبـت النيران فيها. وحدث هذا فى منتصف الرحلـة أثناء القيادة على طريق سكايلاين بوليفـارد فى جبال سانتا كروز، وكان بصحبته تيـم براون، صديقه من المدرسة الثانوية، الذى نظر إلى الوراء ورأى ألسنة اللهب تخرج من المحرك، فصرخ فى جوبز بهلع: "توقف على جانب الطريق، السيارة تحترق". وفعلاً توقف جوبز. وقد جاء والد جوبز إلى التلال ليسحب السيارة الفيات إلى المنزل على الرغم من خلافاتهما.

ومـن أجـل إيجاد طريقـة للحصول علـى مال لشـراء سيارة جديـدة، أخذ جوبز صديقـه وزنياك ليقله بسيارتـه إلى كلية دى أنزا ليتفقد الوظائف الخالية فى صحيفة حائـط الكليـة. واكتشفا أن مركز تسوق ويست جايت فـى سان خوسيه كان يريد طلبة جامعيـين ليرتدوا ملابـس تنكرية لتسلية الأطفال. مقابل ثلاثـة دولارات فى الساعة، قبـل جوبز ووزنياك وبريـنان ارتداء ملابس تنكريـة ثقيلة تغطى الجسم كله بالإضافة إلى قناع للرأس وتوجهوا ليؤدوا شخصيات روايات "أليس فى بلاد العجائب" و"صانع القبعـات المجنون" و"الأرنب الأبيض". وجد وزنياك بطريقته الجادة والمرحة أن الأمر ممتع، وقال: "أريد أن أقوم بهذا، إنها فرصتى لأننى أحب الأطفال. وأعتقد أن ستيف كان يعتـبر الأمر عملاً سيئـًا، لكنى كنت أعتبره مغامرة ممتعـة"، أما جوبز فقد كان يـرى هذا العمـل مرهقًا، وعن هذا يقول: "لقد كان الجو حـارًا، والملابس ثقيلة، وبعد فـترة شعرت كما لو كنت أرغب فى ضرب بعض الأطفال". لم يكن الصبر مطلقًا من صفات جوبز.

كلية ريد

قبل سبعة عشر عامًا، قطع والدا جوبز على نفسيهما وعدًا عندما أخذاه ليربياه، إذ أقسما أن يدخلاه إلى الكلية، وعملا بكل جهد ليوفرا المال اللازم لفتح حساب ادخار لمصروفاته الجامعية، وهو الحساب الذى تراكم فيه مبلغ متواضع ولكنه كان كافيا عندما تخرج فى الجامعة. لكن جوبز بعناده لم يسهل عليهما هذا الأمر. ففى البداية، راوغهما برغبته فى عدم الذهاب إلى الكلية مطلقًا: "أعتقد أننى كنت سأذهب إلى نيويورك لو لم أذهب إلى الكلية" هكذا يعلق جوبز، وهو يفكر كيف كان سيختلف عالمه، وربما عالمنا أيضًا، لو اختار ذلك الطريق. وعندما ألح والداه عليه ليلتحق بالكلية، كان رد فعله ماكرًا؛ فلم يكن يرغب فى الذهاب إلى الكليات المحلية مثل بيركلى التى التحق بها ووز بعد ذلك، على الرغم من أنها كانت فى متناول إمكانياتهم. ولم يتطلع أيضًا إلى الذهاب إلى كلية ستانفورد التى كان من المحتمل أن يحصل فيها على منحة. وقال عن ذلك معقبًا: "الطلبة الذين التحقوا بكلية ستانفورد يعلمون جيدًا ما يريدون تحقيقه، إنهم لا يتمتعون بالمرة بالحس الفنى. أما أنا فأريد شيئًا فنيًا ومثيرًا".

وأصر على الالتحاق بكلية ريد فقط، وهى كلية فنون ليبرالية فى بورتلاند بولاية أوريجون، وكانت واحدة من أكثر الكليات مصروفات فى البلاد. وكان جوبز يزور ووز فى جامعة بيركلى عندما اتصل به والده ليخبره بوصول خطاب قبوله فى كلية ريد، وحاول إقناع جوبز بعدم الالتحاق بها، وكان هذا رأى والدته أيضًا، حيث كانت المصاريف أعلى من إمكانياتهما. لكن كان جواب ابنهما بمثابة إنذار، إذ قال لهما إنه إن لم يذهب إلى كلية ريد فلن يذهب إلى أية كلية أخرى. وكالعادة رضخا لتهديده.

كانت كلية ريد تضم ألف طالب فقط، وهذا هو نصف العدد الذى كان موجودا فى مدرسة هومستيد الثانوية التى كان فيها جوبز. وكانت الكلية مشهورة بالجو المستهتر المندمج بصعوبة مع المعايير الدراسية والمنهج الأساسى اللذين يتميزان بالصرامة. قبل خمس سنوات، جلس تيموثى ليرى مرشد حركة التنوير بالمخدرات، واضعًا قدمًا على أخرى فى كلية ريد أثناء جولته فى الكليات للترويج لفكرة الاكتشاف الروحانى، وفيها أقنع مستمعيه قائلاً: "إننا نبحث عن الروحانية بداخلنا مثل أديان الماضى العظيمة.... ونصنف هذه الأهداف العتيقة فى استعارة الحاضر التالية... انتبه، تفاعل، اترك الدراسة".

وكثير من طلبة كلية ريد أخذوا هذه النصائح على محمل الجد، وخلال فترة السبعينيات ترك نحو ثلث الطلبة الكلية دون إكمال الدراسة.

وعندما جاء وقت التحاق جوبز بالكلية فى خريف ١٩٧٢، أوصله والداه إلى بورتلاند، لكنه رفض أن تطأ أقدامهما حرم الجامعة كنوع من التمرد البسيط، كما أنه لم يودعهما أو يقول لهما شكرًا. ويتذكر جوبز هذه اللحظة فيما بعد قائلاً بندم غير معهود:

هـذا الموقف هو أكثر التصرفات التى أشعر بالخجل منهـا. لم يكن لدىَّ إحساس بالمرة وقمت بجـرح مشاعرهمـا، وكان ينبغى ألا أفعل ذلك. لقد فعلا الكثير كى أدخل هذه الكلية، لكنى لم أرغب فى وجودهما بهذا المكان. لم أرغب فى أن يعرف الآخرون أن لدىَّ والدين. لقد أردت أن أشعـر كأنـى يتيم جاء إلى هذه الدولة بالقطار أو فجـأة دون سابق إنذار، ليس له جذور، ليس له علاقات، ليس له خلفية.

وفـى أواخر عام ١٩٧٢ كان هنـاك تغيير جذرى يحدث فى الجامعـات الأمريكية؛ إذ قلـت وطأة التدخـل الأمريكى فى حرب فيتنام والتجنيد الإلزامـى الذى تبعه. كما تراجع النشاط السياسى فى الكليات، وفى الكثير من المناقشات الليلية فى مهجع الطلبة استُبدل بالنشـاط السياسـى اهتمام حقيقى بطرق تحقيق الإنجاز الشخصـى. وتأثر جوبز كثيرًا بالكتـب التى تتناول الروحانيات والتنوير لاسيما كتاب *Be Here Now* وهو كتاب مشهور يعـد دليـلاً إلى كيفية التأمل وقـام بكتابته "بابـا رام داس" واسمه الحقيقـى "ريتشارد ألـبرت"، ويقول جوبز معلقًا: "لقد كان كتابًا مؤثرًا للغاية، لقد غيرنى وغير الكثيرين من أصدقائى".

وكان أقـرب صديـق له من هـؤلاء الأصدقاء طالب خفيف اللحية فـى العام الجامعى الأول يدعى دانييل كوتك وقابل جوبز بعد أسبوع من وصولهما إلى كلية ريد، وكان يشاركه الاهتمـام بفلسفة الزن، والمطـرب بوب ديلان، قدم كوتك من ضاحيـة ثرية من ضواحى نيويـورك، وكان ذكيًّـا لكنه ليس مفعمًا بالحيويـة، كان يتبع سلوكيـات الهيبيين الرافضة للقيم التقليدية لكن قلل من أثر هذا الرفض اهتمامه بالبوذية. إن هذا البحث الروحانى جعلـه يتجنب الممتلـكات المادية، لكنـه كان معجبًا بمسجل الأشرطة الـذى يمتلكه جوبز. ويقـول كوتـك متذكرًا: "لقد كان لـدى ستيف جهاز تسجيل على بكرتين مـن إنتاج شركة تياك، وكان لديه قدر هائل من التسجيلات المهربة للمطرب ديلان، لقد كان ستيف رائعًا وبارعًا فى التكنولوجيا".

بـدأ جوبز يقضى كثـيرًا من وقته مع كوتك ورفيقته إليزابيـث هولمز رغم أنه وجه لها إهانـة شخصية فـى أول لقاء جمـع بينهما. كانوا يسافـرون معًـا إلى الساحل من خلال التطفـل على سائقى السيارات، وكانوا يتناقشون فى النقاشات نفسها التى كانت تدور فى المهجـع والتى تتنـاول معنى الحياة، كما ذهبوا إلى مهرجانـات الحب وإلى مركز "الزن" البـوذى للحصول على وجبات نباتية مجانية. يقـول كوتك متذكرًا: "لقد كان الأمر مرحًا جدًّا، لكنه كان فلسفيًّا أيضًا، لقد أخذنا فلسفة الزن بشكل جدى جدًّا".

وأخذ جوبز يتشارك كتبه مع كوتك، ومن بين هذه الكتب كتاب *Zen Mind, Beginner's Mind* للكاتـب شونريو سوزوكى وكتـاب *Autobiography of a Yogi* للكاتبة برمهنسا يوجاننـدا، وكتـاب *Cutting Through Spiritual Materialism* للكاتـب تشوجيـام

ترينجبا. وقاموا بعمل غرفة للتأمل فى العلية الموجودة فوق حجرة إليزابيث هولمز وزينوها برسومات هندية، وكليم هندى وشموع وبخور ووسائد للتأمل. يقول جوبز متذكرًا: "كانت هناك فتحة صغيرة فى السقف تقود إلى العلية وكان بها مساحة كبيرة، وأحيانًا كنا نتناول حبوب الهلوسة، لكن فى الأساس كنا نتأمل فقط".

لم يكن انخراط جوبز فى الروحانيات الشرقية خاصة فلسفة الزن مجرد رغبة عابرة أو نزوة شبابية، بل إنه اعتنقها بشدته المعهودة وأصبحت راسخة ومحفورة فى شخصيته. يقول كوتك: "لقد اعتنق ستيف فلسفة الزن إلى درجة كبيرة وقد تأثر بها تأثرًا قويًا، ويمكنك أن تلاحظ ذلك فى تركيزه الشديد الواضح المتسم بالبساطة فى الجمال". كما تأثر جوبز كثيرًا بتركيز البوذية على الحدس، وقال عن ذلك فيما بعد: "بدأت أدرك أن الفهم والوعى الحدسى أهم بكثير من التفكير المجرد والتحليل الذهنى المنطقى". بيد أن هذا الاعتناق الشديد صعّب عليه الحصول على السلام الداخلى، فلم يكن وعيه بفلسفة الزن مصحوبًا بزيادة فى الهدوء أو راحة البال أو العلاقات الشخصية الطيبة.

كان جوبز وكوتك يلعبان نوعًا من الشطرنج كان منتشرًا فى ألمانيا فى القرن التاسع عشر يسمى "كريجسبيل"، وفيه يجلس اللاعبان وظهر أحدهما إلى ظهر الآخر، ولكل منهما رقعة وقطع شطرنج، ولا يمكن لأحدهما رؤية رقعة وقطع الآخر. ويجلس معهما وسيط يخبرهما إذا ما كانت الحركة التى يرغب أحدهما فى القيام بها مسموحة أم ممنوعة، وعلى كل منهما أن يخمن مكان قطع الآخر، وتقول إليزابيث التى كانت تلعب دور الوسيط فى اللعبة: "أروع لعبة لعبتها معهما كانت أثناء عاصفة رعدية شديدة وكنا نجلس بجوار المدفأة. حيث كانا يتحركان بسرعة شديدة، لقد كنت ألحق بهما بالكاد".

من الكتب الأخرى التى أثرت على جوبز فى السنة الأولى فى الكلية كتاب *Diet for a Small Planet* للكاتب فرانسيس مور لابيه وفيه يعرض فوائد الحمية النباتية للفرد وللكوكب. ويقول جوبز متذكرًا: "فى ذلك الوقت تخليت عن تناول اللحوم إلى الأبد". لكن الكتاب عزز ميل جوبز إلى اتباع الحميات الغذائية المتطرفة التى تضم تناول الشربة أو الامتناع عن تناول الطعام أو تناول نوع أو نوعين من الطعام كالجزر أو التفاح لعدة أسابيع.

اتبع جوبز وكوتك الحمية النباتية فى العام الجامعى الأول بصرامة شديدة. ويقول كوتك متذكرًا: "لقد كان ستيف متمسكا بها أكثر منى. لقد كان يعيش على تناول حبوب إفطار رومان ميل". لقد كانا يذهبان للتسوق عند الجمعيات التعاونية الخاصة بالمزارعين، وكان جوبز يشترى صندوقًا من حبوب الإفطار يستمر معه لمدة أسبوع، وكان يشترى كمية كبيرة من أطعمة صحية أخرى. يقول كوتك: "كان ستيف يشترى ما يزرعونه من بلح ولوز ويشترى كثيرًا من الجزر، ويبتاع عصارة شامبيون لنصنع عصير وسلطة الجزر. وهناك قصة تروى عن تحول جوبز إلى اللون البرتقالى من كثرة تناول الجزر، وهذا الموضوع

ينطوى على قدر من الحقيقة". يتذكر الأصدقاء أن لونه كان يتحول فى بعض الأحيان إلى لون برتقالى يشبه لون الغروب.

وزاد هوس جوبز بهذه العادات الغذائية عندما قرأ كتاب *Mucusless Diet Healing System* للكاتب أرنولد إيهريت وهو كاتب ألمانى من كتاب أوائل القرن العشرين ومتعصب لقواعد التغذية. لقد كان يرى وجوب عدم تناول أى شىء سوى الفواكه والخضراوات الخالية من النشا، وزعم أن هذه الأطعمة تمنع الجسم من تكوين المخاط الضار، وكان يناصر فكرة تطهير الجسم بانتظام من خلال الامتناع عن تناول الطعام لفترة طويلة. وهذا يعنى نهاية لعصر تناول حبوب إفطار رومان ميل أو أى أنواع من الخبز أو الحبوب أو اللبن. وبدأ جوبز فى تحذير أصدقائه من مخاطر المخاط الكامن فى الخبز. ويقول جوبز معلقًا: "لقد التزمت بهذا الأمر بطريقتى الجنونية المعهودة". وفى بعض الأحيان كان جوبز وكوتك يتناولان التفاح فقط طوال أسبوع، ثم بدأ جوبز فى تجربة الامتناع عن تناول الطعام. فبدأ يمتنع لمدة يومين، وحاول مد هذه الفترة إلى أسبوع أو أكثر، وكان يكسر هذه الفترات بتناول كميات هائلة من المياه والخضراوات الورقية، ويقول جوبز عن ذلك: "بعد مرور أسبوع تشعر بشعور رائع؛ إذ تشعر بقدر كبير من الحيوية نظرًا لأنك لست مضطرًّا لهضم أطعمة كثيرة. لقد كان قوامى مثاليًا. وكنت أشعر بأننى أستطيع النهوض والذهاب إلى سان فرانسيسكو سيرًا على الأقدام فى أى وقت شئت".

ومن خلال اتباع النظام الغذائى النباتى، واعتناق فلسفة الزن، وإيمانه بالتأمل والروحانية، وتعاطيه حبوب الهلوسة وحبه موسيقى الروك، جمع جوبز بشكل مهووس بين كل التأثيرات المتعددة المميزة لثقافة الطلبة الجامعيين الباحثين عن التنوير فى ذلك العصر. وعلى الرغم من أنه نادرًا ما أظهر اهتمامه بالإلكترونيات أثناء وجوده فى كلية ريد، فقد كانت تكمن فى روحه عبقرية إلكترونية سوف تندمج على نحو مفاجئ فى يوم من الأيام مع بقية التركيبة الفريدة.

روبرت فريدلاند

ذات يوم أراد جوبز الحصول على بعض المال، فقرر بيع آلته الكاتبة ماركة IBM، فذهب إلى غرفة الطالب الذى عرض شراءها وعندما دخل الغرفة وجد أن الطالب فى وضع مخل مع صديقته، فهم بالانصراف لكن الطالب دعاه للجلوس حتى يفرغا، ويقول جوبز متذكرًا: "لقد وجدت هذا التصرف غريبًا"، وهكذا بدأت صداقته بـ روبرت فريدلاند وهو أحد أشخاص قلائل فى حياة جوبز تمكنوا من التأثير عليه. لقد حاكى جوبز بعضًا من سمات فريدلاند الجذابة وعامله كزعيم لعدة سنوات إلى أن وجد أنه متصنع.

كان فريدلانـد أكـبـر من جوبز بأربع سنوات لكنه لم يكن قد تخرج بعد، وهو ابن لأحد الناجين من معسكرات الاعتقال النازية وأصبح والده فيما بعد مهندسًا ثريًّا فى شيكاجو، وقـد ذهب فريدلاند قبل ذلك إلى كلية بودوين وهـى كلية فنون حرة فى ماين، وفى العام الثانـى فى الكليـة تم القبض عليه بتهمة حيازة ٢٤,٠٠٠ قرص مـن حبوب الهلوسة تقدر قيمتها بنحو ١٢٥,٠٠٠ دولار، وظهرت صورته فى الجريدة المحلية بشعره الأشقر المنسدل إلى كتفيـه وقد بـدا مبتسمًا للمصورين أثناء اقتياده، وحكم عليـه بسنتين سجنًا فى أحد السجـون الفيدرالية بولاية فيرجينيا، وأطلق سراحه من هذا السجن فى عام ١٩٧٢. وفى خريـف هذا العـام توجه إلى كليـة ريد وهناك على الفـور خاض انتخابـات رئيس اتحاد الطلبـة قائلاً إنه بحاجة إلى تنظيف اسمه من "الإخفاق القضائى" الذى ألم به. وقد فاز فعلاً فى الانتخابات.

وكان فريدلانـد قد استمـع إلى بابا رام داس مؤلف كتـاب *Be Here Now* وهو يلقى خطابًـا فى بوسطـن وتأثر بالروحانيـات الشرقية تأثـرًا كبيرًا تمامًا مثـل جوبز وكوتك، وخـلال صيـف ١٩٧٣، سافر إلى الهنـد لمقابلة المعلم الهندى لـ بابـا رام داس ويدعى نيم كارولى بابا ويعرف لدى الكثير من أتباعه باسم "مهراجا - جى"، وعندما عاد فريدلاند فـى ذلـك الخريف، كان قد اتخذ اسمًـا روحانيًّا، وسار مرتديًا الصنـدل والثوب الهندى الطويـل. استأجر فريدلاند حجرة بعيدة عن الحـرم الجامعى فوق أحد الجراجات وكان جوبـز يذهب إليـه كثيرًا فى العصـارى ليزوره. لقد افتـتن بقوة الاعتقـاد الظاهرة لدى فريدلاند وظن أن هناك حالة من التنوير موجودة فعلاً ويمكنه الوصول إليها، يقول جوبز معلقًا: "لقد ارتقى بى إلى مستوى مختلف من الوعى".

فريدلاند أيضًا وجد جوبز مبهرًا. وقال عنه لاحقًا لأحد الصحفيين: "كان جوبز يسير حافيًا، وأكثر ما أدهشنى منه هو حماسه، فأى شىء يثير اهتمامه يقوم بممارسته إلى حد متطرف"، وطور جوبز مهارته فى استخدام التحديق والصمت لقيادة الآخرين. وعن هذا يقول فريدلاند: "من الأمور المميزة لـ جوبز أنه كان يحملق إلى محدثه، ويحدق إلى مقلتيه ويطرح عليه أسئلة ويريد منه جوابًا دون أن يشيح محدثه بناظريه عنه".

ووفقًـا لـ كوتك، فإن بعض السمات الشخصية لـ جوبز والتى استمر قليل منها معه فى حياتـه العملية، كانت مأخـوذة من فريدلاند. وعن هذا يقول كوتـك: "لقد علم فريدلاند جوبز نطاق تحريف الواقع. لقد كان جذابًا ومحتالاً بعض الشىء وكان يستطيع قلب الأمور لصالحه تمامًا. وكان متقلبًا وواثقًا من نفسه ومستبدًّا إلى حد ما. وقد أثارت هذه الأمور إعجاب جوبز واكتسب أيضًا هذه الصفات بعد قضاء وقت مع روبرت".

استوعب جوبز طريقة فريدلاند فى جعل نفسه محور الانتباه، حيث يقول كوتك: "كان روبـرت شخصًا اجتماعيًّا وجذابًا ومقنعًـا كمندوبى المبيعات. وعندما قابلت ستيف للمرة

الأولى وجدته خجولاً لا يسعى لجذب الأنظار وكان متحفظًا جدًا، وأعتقد أن روبرت علمه الكثير عن مهارات البيع، وكيف يخرج من قوقعته وكيف يكون منفتحًا ومسيطرًا على الموقف"، ويستطرد قائلاً: "كان فريدلاند يتمتع بحضور عالٍ كأنه كهرباء عالية التردد. فما إن يدخل غرفة حتى يلاحظ الجميع وجوده على الفور. وكان ستيف على النقيض التام لذلك عندما أتى إلى كلية ريد. وبعد قضاء وقت مع روبرت، انتقل إليه بعض من هذا الحضور الطاغى".

وفى مساء الأحد من كل أسبوع، كان جوبز وفريدلاند يذهبان إلى معبد هير كريشنا فى الجهة الغربية لبورتلاند، وغالبًا ما كان يصاحبهما كوتك ورفيقته إليزابيث. كانوا يرقصون ويغنون بصوت مرتفع، وتتذكر إليزابيث هذه الأيام قائلة: "كنا نصل إلى حالة هياج بسبب المخدرات. وكان روبرت يفقد صوابه ويرقص كالمجنون. أما ستيف فكان يجلس هادئًا كما لو كان محرجًا من أن يتصرف بطيش". وبعد ذلك كانوا يقدمون لهم أطباقًا ورقية تعج بقدر كبير من الأطعمة النباتية.

كان فريدلاند يقوم بالإشراف على مزرعة تفاح مساحتها ٢٢٠ فدانًا تقع على بعد حوالى أربعين ميلًا جنوب غرب بورتلاند وكان يملكها عمه مارسيل مولار وكان سويسريًّا غريب الأطوار. وبعد أن تأثر فريدلاند بالروحانية الشرقية حولها إلى معسكر أسماه مزرعة أوول وان، وكان جوبز يقضى هناك العطلات الأسبوعية برفقة كوتك وإليزابيث وغيرهما من الأشخاص الباحثين عن التنوير مثلهم. وكانت المزرعة تضم بيتًا أساسيًّا وحظيرة كبيرة وسقيفة حديقة كان ينام فيها كوتك ورفيقته. كان جوبز مسئولاً عن تقليم أشجار التفاح. يقول فريدلاند متذكرًا: "كان ستيف يدير بستان التفاح، وكنا نعمل فى صناعة عصير التفاح العضوى. وكانت مهمة ستيف تتمثل فى اقتياد بعض الهيبيين لتقليم البستان وإعادته إلى شكله السابق".

كان رهبان وأتباع معبد هير كريشنا يأتون ويحضرون أطعمة نباتية تفوح منها رائحة الكمون والكزبرة والكركم. تقول إليزابيث متذكرة: "كان ستيف يأتى جائعًا ثم يملأ معدته بالطعام. وبعد ذلك يقوم بتقيؤ الطعام. لقد ظننت لسنوات أنه مريض بالنهم. لقد سبب لى هذا الأمر كثيرًا من الضيق؛ لأننا كنا نتعب فى سبيل إعداد هذه الأطعمة، وكان لا يجعلها تمكث فى معدته".

بدأ جوبز يجد صعوبة فى تقبل أسلوب إدارة فريدلاند للطائفة. وعن هذا يقول كوتك: "ربما كان يرى الكثير من روبرت فى نفسه، وعلى الرغم من أن المعسكر كان يفترض أنه ملاذ بعيد عن المادية، فإن فريدلاند بدأ يديره كنوع من التجارة، وكان يطلب من أتباعه تقطيع وبيع الأحطاب وصنع معاصر التفاح ومواقد الخشب والقيام بأنشطة تجارية أخرى دون تلقى أجر. وذات ليلة نام جوبز تحت طاولة فى المطبخ واندهش لرؤية بعض الناس

يدخلون ويسرقون طعام بعضهم بعضًا من الثلاجة. فلم تكن إدارة الأمور الاقتصادية للمعسكر من تخصصه"، ويقول جوبز عن هذا الأمر: "لقد تحول الأمر إلى مشروع تجارى بحت. لقد أدرك الجميع أنهم يعملون بجهد مضنٍ من أجل مزرعة روبرت وبدأوا يرحلون واحدًا تلو الآخر. لقد غضبت من ذلك كثيرًا".

وبعد عدة سنوات، بعد أن أصبح فريدلاند مليارديرًا لعمله فى التنقيب عن النحاس والذهب فى فانكوفر وسنغافورة ومنغوليا، قابلته وجلسنا لتناول الشراب فى نيويورك. وفى ذلك المساء أرسلت بريدًا إليكترونيًا إلى جوبز وأخبرته بالمقابلة. وخلال ساعة هاتفنى من كاليفورنيا وحذرنى من الاستماع إلى فريدلاند وقال إن فريدلاند واقع فى مشكلة بسبب الانتهاكات البيئية التى تسببها مناجمه، وحاول فريدلاند التواصل مع جوبز كى يتدخل ويتحدث مع الرئيس بيل كلينتون لكن جوبز لم يستجب لطلبه. وعنه يقول جوبز: "لطالما قدم روبرت نفسه فى صورة شخص روحانى، لكنه جاوز الجاذبية إلى الاحتيال. من الغريب أن يتحول أحد الأشخاص الروحانيين الذين عرفتهم فى الصبا إلى شخص انتهازى ومستغل بكل معنى الكلمة".

ترك الكلية...

سرعان ما مل جوبز من الكلية. لقد أحب الوجود فى كلية ريد لكن دون حضور الدروس المقررة. فى الواقع، لقد تفاجأ من المتطلبات الدراسية الصارمة الموجودة فى الكلية على الرغم من انتشار حالة من الاستهتار فيها. وعندما أتى وزنياك لزيارة الكلية، لوح له جوبز بجدول المحاضرات وقال شاكيًا: "يجعلوننى آخذ كل هذه المقررات". وأجاب ووز: "نعم، هذا ما يفعلونه فى الكليات". رفض جوبز حضور الدروس المقيد فيها، وكان يحضر فقط الدروس التى يريدها مثل صف الرقص الذى كان يستمتع فيه بالإبداع وفرصة مقابلة البنات. يقول وزنياك متعجبًا: "لم أكن لأرفض مطلقًا الدروس المفترض بك حضورها، إنه مجرد اختلاف فى الشخصية".

وفيما بعد شعر جوبز بالذنب لإنفاق كثير من أموال والديه على تعليم يجده لا يستحق، وقال جوبز فى حفل تخرج شهير فى جامعة ستانفورد: "كل مدخرات والدىَّ المنتمين للطبقة العاملة كانت تنفق على مصاريف الكلية. لم يكن لدىَّ أية فكرة عما أريد أن أفعله فى حياتى، ولا حتى كيف ستساعدنى الكلية فى معرفة ذلك. فى تلك الكلية كنت أنفق كل الأموال التى ادخرها أبواى طوال حياتهما. لذلك قررت ترك الكلية وكنت واثقًا من أن كل الأمور ستكون على ما يرام". لم يكن ستيف يرغب فعلاً فى ترك كلية ريد، إنما أراد الكف عن دفع مصاريف الكلية

وأخـذ الدروس التى لا يحبها. ومن المثير للدهشة أن كلية ريـد قبلت بذلك. فيقول جاك دودمان، عميد الطلبة: "لقد كان ستيف يتمتع بعقلية فضولية جدًّا وكان شخصية جذابة للغايـة. لقد كان يرفض قبول الحقائـق المدركة تلقائيًّا، وأراد أن يختبر كل شىء بنفسه". سمـح دودمان لـ جوبز بحضور المحاضرات والإقامة مع أصدقائه فى المهاجع حتى بعد أن توقف عن دفع المصاريف. وقال ستيف عن ذلك: "فى اللحظة التى تركت فيها الكلية أصبح بإمكانى عدم حضور المحاضرات المطلوبة التى لا تعجبنى، وبدأت أحضر المحاضرات التى تستهوينـى. وكان من بين المحاضرات التى يحضرهـا محاضرة الخط، فقد أثار الموضوع إعجابه بعد رؤية الملصقات الدعائية المرسومة بشكل جميل فى حرم الجامعة. يقول جوبز: "لقد تعلمت واجهات الطباعة مسننة الأحرف وغير المسننة، وعرفت كيفية تغيير المسافة بـين الكلمـات المختلفة، وأدركـت ما الذى يجعل الطباعـة الرائعة كذلك. لقـد كان الأمر جميلاً ورائعًا من الناحية الفنية بطريقة لا يدركها العلم. لقد وجدت الأمر مبهرًا".

كان هـذا مثالاً آخر علـى وضع جوبز لنفسه فى نقطة التقاء بين الفنون والتكنولوجيا. ففى كل منتجاته يوجد تزاوج بين التكنولوجيا وروعة التصميم والأناقة واللمسة البشرية، وحتى الرومانسية، وتبرز أهمية محاضرة الخط فى هذا الصدد، إذ يقول: "لو لم أحضر هذه المادة فى الكلية، ما كان نظام تشغيل Mac (ماك) سيكون متعدد الواجهات الطباعية أو بـه أحجام خـط متناسبة المسافة. ونظرًا لأن نظام تشغيـل ويندوز (Windows) قام بتقليـد Mac (مـاك) فقـد كان من الممكـن ألا يحصـل أى كمبيوتر شخصـى على هذه الميزة".

وفـى الوقـت الذى لم يكن فيه جوبـز ملتحقًا كطالب نظامى فى كليـة ريد، كان يعيش حيـاة بوهيميـة. إذ كان يذهب إلى الكليـة حافى القدمين فى أغلب الوقـت، وكان يرتدى صنـدلاً أثنـاء تساقط الثلوج. وكانـت إليزابيث هولمـز تعد له الوجبات فـى محاولة منها لمواكبـة أنظمته الغذائية المهووسـة. وكان يعيد زجاجات الصودا مقابل العملات المعدنية، واستمر فى الذهاب لتناول العشاء المجانى فى كل أحد فى معبد هير كريشنا، وكان يرتدى سـترة محشوة بريش البط فى شقـة المرآب الخالية من الدفء التى استأجرها مقابل ٢٠ دولارًا فـى الشهـر. وعندمـا كان يحتـاج إلى المـال كان يعمل فى معمل قسـم علم النفس فـى صيانة الأجهزة الإلكترونيـة التى تستخدم فى إجراء تجارب سلوكية على الحيوانات. وكانـت كريسـان برينان تأتى لزيارته بـين الحين والآخر. كانـت علاقتهما متقطعة وغير منتظمـة، لكنـه فـى أغلب الوقـت كان يهتـم بتحفيز روحه وببحثـه المستمر عـن التنوير الروحانى والشخصى.

وقـد علق جوبـز على هذه الفـترة لاحقًا فقال: "دخلـت إلى مرحلـة النضج فى وقت سحـرى. لقد زاد وعينا بفضل فلسفة الزن وكذلك بفضل حبوب الهلوسة"، وفيما بعد فى

حياتـه سينسب الفضـل إلى حبوب الهلوسة فى جعله مستنـيرًا، فيقول: "لقد كان تعاطى حبـوب الهلوسة تجربة قويـة ومن أهم الأمور فى حياتى. فهى توضـح لك أن هناك وجهًا آخر للعملة، ولا يمكنك تذكره عندما يتلاشى لكنك تعلمه. لقد زادت من إحساسى بما هو مهـم والمتمثل فـى خلق الأمور العظيمة بدلاً من جنى المال، وإعـادة الأمور مرة أخرى إلى مضمار التاريخ والوعى البشرى قدر استطاعتى".

الفصل الرابع

أتارى والهند

فلسفة الزن وفن تصميم الألعاب

أتارى

فــى فبرايــر عام ١٩٧٤، وبعد مــرور ١٨ شهرًا علــى التسكع بكلية ريد، قــرر جوبز العودة إلى بيــت والديه بمدينة لوســ ألتوس والبحث عن عمل؛ ولم يكــن البحث عن عمل صعبًا. ففــى فترات الذروة خــلال السبعينيات من القــرن العشرين، كانت إعلانــات طلب فنيىّ التكنولوجيــا الموجودة فى قسم الإعلانــات المبوبة بجريدة *سان خوسيه مركرى* تكفى لملء ٦٠ صفحــة إعلانات، وأحد الإعلانات التى جذبــت انتباه جوبز كان مكتوبًا فيه: "استمتع واكسب المــال". فى ذلك اليــوم، ذهــب جوبز إلى شركة أتارى، وهى شركة مصنعة لألعاب الفيديو، وأخبر مدير قسم شئون العاملين – الذى استغرب من شعره الأشعث وملابسه – أنه لن يغادر الشركة حتى يحصل على وظيفة.

كان مؤسســ شركة أتارى رائد أعمال ضخم الجثة يدعى نولان بوشنيل، كان رجلًا ذا حضــور حالمًا ذا شخصية كاريزميــة، تغلفها مسحة رقيقة من القدرة على الإبهار. بعبارة أخرى، كان مثلاً أعلى فى انتظار أن يحتذى به الآخرون. وبعد أن صار مشهورًا، كان يهوى قيــادة سيارات رولز رويس ويعقد اجتماعاته مــع طاقم العاملين فى حمام جاكوزى، وكما فعــل فريدلاند – وكما سيتعلم جوبــز أن يفعل – كان بإمكانه أن يحول الجاذبية إلى قوى ماكــرة ليحرف الواقع ويغــيره بقوة شخصيته. كان كبير المهندســين فى شركته يدعى آل ألكــورن، وهو رجل سمين ومرح ومجتهد يحاول تطبيق رؤية الشركة ويكبح جماح بوشنيل.

وتمثل نجاحهما الكبير فى لعبة فيديو تدعى Pong (بونج)، حيث يقوم لاعبان بضرب كرة صغيرة على الشاشة مع وجود خطين متحركين وكأنهما مضربان. (إن كنت أقل من ثلاثين عامًا، فاسأل والديك عن هذه اللعبة).

عندما وصل جوبز إلى شركة أتارى مرتديًا خفًا ومطالبًا بوظيفة، تم استدعاء آل ألكورن لمقابلته، وعن هذا يقول ألكورن: "أخبرونى بأن هناك شابًا من الهيبيين بالردهة يقول إنه لن يغادر حتى نعينه فى وظيفة وتساءلوا: "هل نحضر له الشرطة أم ندعه يدخل إليك؟" فقلت لهم دعوه يدخل!".

ومن ثم، أصبح جوبز واحدًا من أول خمسين موظفًا بشركة أتارى، حيث عمل فى وظيفة فنى مقابل ٥ دولارات فى الساعة. ويتذكر ألكورن قائلاً: "عند استعادة الأحداث، كان من الغريب تعيين أحد المتسربين من التعليم بكلية ريد. ولكننى رأيت فيه شيئًا. كان ذكيًا للغاية ونشيطًا ومتحمسًا للتكنولوجيا". كلفه ألكورن بالعمل مع مهندس صارم يدعى دون لانج. وفى اليوم التالى، اشتكى لانج قائلاً: "هذا الشاب من شباب الهيبيين وله رائحة نتنة. لماذا تفعل بى هكذا؟ هذا شخص يستحيل التعامل معه". كان جوبز متمسكًا بمعتقد أن النظام الغذائى المعتمد على الخضراوات والفاكهة سيمنع المخاط ويمنع أيضًا رائحة الجسد، حتى إن كان لا يستخدم مزيلات التعرق أو الاستحمام بانتظام. وكانت نظرية خاطئة.

كان لانج وآخرون يرغبون فى تسريح جوبز، ولكن بوشنيل فكر فى حل. قال: "لم تهمنى الرائحة و السلوك. كان ستيف شخصًا حساسًا، ولكننى كنت معجبًا به نوعًا ما. ولذا، طلبت منه أن يعمل فى الدوام الليلى. وكانت هذه طريقة لإنقاذه". كان جوبز يأتى فى المساء بعد انصراف لانج والآخرين ويعمل طوال الليل، وعلى الرغم من انعزاله، فإنه كان مشهورًا بفظاظته، ففى تلك المناسبات التى يصادف فيها التعامل مع الآخرين، كان يميل نحو وصفهم بالحمقى. وفى استعادته لأحداث الماضى، كرر جوبز هذا الرأى قائلاً: "السبب الوحيد لتألقى هو أن الآخرين كانوا سيئين للغاية".

وعلى الرغم من غروره (أو ربما بسبب غروره)، استطاع جوبز أن يأسر قلب مدير شركة أتارى. ويسترجع بوشنيل ذلك قائلاً: "كان شخصًا فلسفيًا. وقد اعتدنا مناقشة الإرادة الحرة فى مقابل الجبرية، وكنت أؤمن بأن الأمور مقدرة علينا لدرجة أننا مبرمجون. لو كانت لدينا معلومات كاملة، لكان بإمكاننا التنبؤ بتصرفات الآخرين. غير أن ستيف كان يشعر بالعكس". كانت هذه الرؤية تتناسب مع إيمانه بقدرة الإرادة على تحريف الحقائق.

ساعد جوبز فى تطوير بعض الألعاب من خلال استخدام الشرائح الإلكترونية لإنتاج تصميمات ممتعة، واكتسب جوبز بعضًا من قدرة بوشنيل على الانفراد بالرأى وتسيير

الأمور حسب هواه. بالإضافة إلى ذلك، كان جوبز يقدر بساطة ألعاب شركة أتارى بصورة بديهيـة. كانـت هذه الألعـاب تأتى بدون كتيـب تعليمـات وليست بهـا أى تعقيدات بحيث يستطيـع المبتدئ صاحب المعرفة القليلة التعامل معها وكانت التعليمات الوحيدة توجد فى لعبة شركة أتارى ستار تريك: "١. ادخل العملة. ٢. تجنب وحوش الكلينجونز".

لم يكـن جميع زمـلاء جوبز يتحاشونـه. حيث كـون صداقة مع رون وايـن وهو رسام بشركـة أتارى والذى كان قد أسس شركة لتصنيع الماكينات التى تعمل بالعملات المعدنية. ولكنهـا فشلـت فيما بعد، ولكـن جوبز صار مفتونًـا بالفكرة لدرجة جعلته مـن الممكن أن يؤسس شركته الخاصة. يقول جوبز: "كان رون شخصًا رائعًا. لقد أسس شركات بمفرده. لم أقابـل فى حياتى شخصًا مثله". واقترح جوبز علـى وين أن يبدآ مشروعًا معًا، وأخبره جوبز بأن بإمكانه اقتراض ٥٠,٠٠٠ دولار وأنهما يستطيعان تصميم الماكينات التى تعمل بالعمـلات المعدنية والتسويق لها. ولكن وين كان منهمكًا فى العمل، ولذا رفض. ويسترجع ويـن قائلاً: "قلت له إن هذه أسرع طريقة لتخسر ٥٠,٠٠٠ دولار. ولكننى أعجبت برغبته الجامحة لتأسيس شركته الخاصة".

وفـى إحدى عطلات نهايـة الأسبوع، قام جوبـز بزيارة وين فى شقتـه، وانخرطا فى نقاش فلسفـى كالعادة، ثم أخبره وين بأن هناك شيئًا يريـد أن يخبره به. فأجاب جوبز: "أجـل، أظن أننى أعرف ما هو. أظن أنك لا تهـوى النساء". ويسترجع جوبز ذلك قائلاً: "وكانـت هـذه هى أول مرة أتعامل فيها مع شخص كهـذا. وقد شرح لى وجهة نظره حيال هـذا الأمر". واستجوب جوبز وين قائلاً: "عندما ترى امرأة جميلة، فبم تشعر؟" فأجاب ويـن قائلاً: "مثلما تـرى فرسًا جميلاً. يمكنك أن تقدر الفرس الجميل، ولكنك لا ترغب فى إقامة علاقة معه. فأنت تقدر الجمال لما فيه من قيمة". وقال وين إنها شهادة فى حق جوبـز أنه شعر برغبة فـى أن يصارحه بذلك. يقول وين: "لم يكـن هنـاك أحد فى شركة أتارى يعلم ذلك، ويمكننى أن أعد على أصابع يدى الأشخاص الذين أخبرتهم بهذا الأمر فـى حياتـى كلها. ولكننى شعرت برغبتى فى إخباره لأنـه سيتفهم الأمر وأنه لن يؤثر على علاقتنا".

الهند

أحـد الأسبـاب التى جعلت جوبـز متحمسًا لكسـب مبلغ من المال فى وقـت مبكر من عام ١٩٧٤ أن "روبرت فريدلاند"، الذى قام بزيارة الهند فى الصيف الماضى، كان يحثه على القيام برحلة روحية إلى هنـاك. كان فريدلاند يدرس مع نيم كارولى بابا (مهراجا ـ جى) الـذى كان المرشد الروحى لحركة الهيبيين فى الستينيات من القرن العشرين. قرر جوبز

أن يقـوم بالرحلة نفسها، وقام بتجنيد دانييـل كوتك للذهاب معه. لم يكن جوبز متحمسًا لمجـرد خوض المغامرة؛ حيث يقول: "كان هذا بالنسبة لى بحثًا جادًا. كنت قد اتجهت إلى فكـرة التنوير ومحاولة فهم مَنْ أكون وكيف أتناغم مع ما حولى". وأضاف كوتك أن رحلة جوبـز ربمـا يدفعها عدم معرفته بوالديـه الحقيقيين. وعن هذا يقـول: "كان هناك خواء بداخله وكان يحاول ملأه".

وعندمـا أخبر جوبـز العاملين بشركة أتـارى بأنه ذاهب فى رحلـة للبحث عن مرشد روحـى بالهنـد، كان ألكورن مندهشًا، ويصـف ذلك الموقف، قائلًا: "جـاء إلىّ وحدق بى وأعلـن قائلاً: "إننى ذاهب للبحث عن مرشدى الروحى"، فقلت له: "يا للهراء، كلا، قدم طلبًا كتابيًّا!" وقال إنه يرغب منى أن أساعده فى تكاليف الرحلة، فقلت له: "هذا هراء!". بعـد ذلـك، واتت ألكورن فكرة. كانـت شركة أتارى تصنع مكونـات الألعاب وتشحنها إلى مدينـة ميونيخ، حيـث يتم تجميعها وتوزيعها بمدينة تورينو. ولكـن كانت هناك مشكلة ألا وهـى: نظرًا لأن اللعبة مصممة وفقًا لمعدل الأطر الأمريكـى لظهور الصورة على الشاشة فى الثانية الواحدة والذى يبلغ ٦٠ إطارًا فى الثانية، لذا كانت هناك مشكلات محبطة فى أوروبـا، حيث كان معدل الأطر خمسين إطارًا فـى الثانية. وأخذ ألكورن يصوغ الحلول مع جوبـز ثم عرض عليه أن يتحمـل تكاليف سفره إلى أوروبا لتطبيـق الحل. وقال: "لابد أن تكاليـف السفـر إلى الهند من هنـاك أرخص". ووافق جوبز. ولذا، أرسله ألكورن وقال له: "بلغ سلامى إلى مرشدك الروحى".

قضـى جوبز بضعة أيام فـى مدينة ميونيخ، حيث قام بحل تلـك المشكلة، ولكنه أربك المديريـن الألمـان الذين يرتدون حللاً سـوداء. فشكوا إلى ألكـورن أن مظهره غير مهندم ورائحتـه نتنة ويتصرف بفظاظة. يقول ألكورن: "فسألتهـم: ألم يحل المشكلة؟" فأجابوا: "بلى". فقلت: "إذا واجهكم المزيد من المشكلات، فقط اتصلوا بى، فلدى كثير من الرجال مثله!". فقالوا: "لا، فسوف نعتنى بالأمر بأنفسنا فى المرة التالية". ومن جانبه، كان جوبز محبطًـا لأن الألمان يحاولون إطعامه اللحم والبطاطس. واشتكى إلى ألكورن ذات مرة فى مكالمة هاتفية قائلاً: "إنهم لا يعرفون معنى كلمة نباتى من الأساس".

وأمضـى وقتًـا أفضل حين استقـل القطار لمقابلة الموزع فى مدينـة تورينو، حيث يقدم الإيطاليون المعجنات وكانت الصداقات التى كونها هناك أكثر لطفًا. ويتذكر جوبز قائلاً: "قضيـت أسبوعين رائعين فى مدينة تورينو وهى مدينة صناعية تتسم بالتوتر. كان الموزع يصطحبنـى كل ليلـة إلى العشاء، وفى هـذه الأماكن كان هناك ثمانـى طاولات فقط ولم تكـن هناك قائمة للطعام. كل ما عليك فعله هو أن تطلب منهم ما تريد، وهم يعدونه لك. وإحـدى هذه الطاولات كانـت محجوزة لمدير شركة فيات. كانت تجربـة رائعة حقًا". بعد ذلـك ذهب جوبز إلى مدينة لوجانو السويسرية، حيـث مكث مع عم فريدلاند ومن هناك استقل الطائرة إلى الهند.

وعندما نزل من الطائرة فى نيودلهى، شعر بحرارة الجو المرتفعة من مدرج الإقلاع، على الرغم من أن الوقت كان فى شهر إبريل فقط. وكان قد أخذ اسم أحد الفنادق ولكن وجده ممتلئًا. ولذا، ذهب إلى فندق أصر سائق السيارة الأجرة أنه جيد. يقول جوبز: "كنت متأكدًا من أنه يحصل على إكرامية من المكان؛ لأنه اصطحبنى إلى مكان سيئ للغاية". وسأل جوبز صاحب المكان إذا ما كانت المياه منقاة وصدق الإجابة بغباء. وعن هذا يقول: "أصبت بإسهال بسرعة. كنت مريضًا، مريضًا للغاية، حيث أصبت بحمى، ونقص وزنى من ٧٢ كيلو جرامًا إلى ٥٤ كيلوجرامًا فى حوالى أسبوع واحد".

وبمجرد أن استرد جوبز صحته وقدرته على الحركة، قرر أنه ينبغى عليه مغادرة دلهى. ومن ثم، اتجه نحو مدينة هاريدوار فى غرب الهند بالقرب من منبع نهر الجانج، الذى كان يُقام عليه مهرجان مشهور باسم كومبه ميلا. حيث يتوافد أكثر من عشرة ملايين شخص على مدينة عدد سكانها لا يزيد على ١٠٠,٠٠٠ شخص. يقول جوبز: "وهناك ينتشر معلمون روحيون، وهناك خيمة لهذا المعلم وذاك. وهناك رجال يركبون الأفيال، وكل هذه الأمور. قضيت هناك بضعة أيام، ولكننى قررت أنه يتعين علىَّ مغادرة هذا المكان أيضًا".

استقل جوبز القطار ثم حافلة إلى قرية بالقرب من ناينيتال عند سفح جبال الهيمالايا، هناك حيث يعيش نيم كارولى بابا ـ أو كان يعيش. وفى الوقت الذى وصل فيه جوبز إلى هناك، لم يكن نيم كارولى بابا على قيد الحياة. استأجر جوبز حجرة مفروشة بالحصير على الأرض من أسرة ساعدته على التعافى من خلال توفير الخضراوات له. يقول جوبز: "كان يوجد بهذه الغرفة نسخة من كتاب بعنوان *Autobiography of a Yogi* باللغة الإنجليزية قد تركها مسافر سابق، وقرأتها عدة مرات لأنه لم يكن أمامى شيء أفعله، وكنت أتنقل من قرية لأخرى وتعافيت من الحمى التى أصابتنى". وكان من بين أصدقاء جوبز لارى بريليانت، وهو متخصص فى الأمراض الوبائية يعمل على القضاء على مرض الجدرى وقام مؤخرًا بإدارة مؤسسة جوجل للأعمال الخيرية ومؤسسة سكول. ولقد صار صديق العمر لـ جوبز.

وذات مرة، أخبر راهب هندوسى جوبز بأنه سيجتمع بمرتاديه عند ضيعة فى جبال الهيمالايا يمتلكها رجل أعمال ثرى. ويحكى جوبز ذلك الموقف فيقول: "كانت فرصة لأرى مرشدًا روحيًّا وأختلط بتابعيه وتلاميذه، وكانت فرصة عظيمة أيضًا لتناول وجبة جيدة. كان بإمكانى أن أشم رائحة الطعام كلما اقتربنا. وكنت جائعًا للغاية". وبينما كان جوبز يتناول طعامه، اختاره المرشد الروحى — الذى لم يكن أكبر من جوبز بكثير — من بين الزحام وأشار إليه وبدأ يضحك بطريقة هيستيرية. ويتذكر جوبز قائلاً: "جاء إلىّ مسرعًا وأمسك بى وقال بصوت يشبه الصفير: "أنت مجرد طفل"، لم أكن أريد كل هذا

الانتباه". أمسك الرجل جوبز من يديه وأخذه من بين الزحام وسار به حتى وصل إلى التلة حيث كانت هناك بئر وبركة صغيرة. يقول جوبز: "جلسنا وأخرج شفرة حادة. ظننت أنه مجنون وبدأت أشعر بالقلق. بعد ذلك، أخرج صابونة، كان شعرى طويلاً فى ذلك الوقت وقام بغسل شعرى وحلاقة رأسى. وأخبرنى بأنه ينقذ صحتى".

وصل دانييل كوتك إلى الهند فى بداية فصل الصيف، وذهب جوبز إلى نيودلهى لمقابلته. كان يتجول مستخدمًا الحافلة ولكن بلا هدف. وفى هذه الفترة، لم يكن جوبز يحاول البحث عن مرشد يمكنه تقديم المعرفة، ولكنه كان يبحث عن التنوير من خلال تجربة الزهد والحرمان والبساطة. ولم يستطع تحقيق السلام الداخلى. يتذكر كوتك دخول جوبز فى جدال حاد مع سيدة هندوسية فى سوق القرية كانت تغش اللبن بالماء لتبيعه ـ كما زعم جوبز.

على الرغم من ذلك، كان جوبز كريمًا أيضًا. عندما وصلا إلى مدينة مانلى، سُرقت حقيبة النوم الخاصة بـ كوتك وشيكات السفر الموجودة بها. يتذكر كوتك ذلك الموقف قائلاً: "قام جوبز بتغطية كل نفقات الطعام والانتقال بالحافلة فى طريق العودة إلى دلهى". كما أنه أعطى كوتك ما بقى معه من نقود، حوالى ١٠٠ دولار، ليساعده فى وقت الشدة.

وفى أثناء الأشهر السبعة التى قضاها فى الهند، كان يكتب لوالديه على نحو متقطع، ويحصل على البريد من المكتب الأمريكى للبريد السريع الموجود بنيو دلهى عندما يمر بها. وتفاجأ والداه عندما تلقيا مكالمة هاتفية من ستيف بمطار أوكلاند يطلب منهما أن يصطحباه. وعلى الفور، قادا السيارة من لوس ألتوس إلى هناك. يقول جوبز مسترجعًا الأحداث: "كان رأسى حليقًا وكنت أرتدى رداءً قطنيًا هنديًا وكانت بشرتى مائلة إلى السمرة المشوية بالحمرة من أثر التعرض للشمس. وكنت أجلس فى انتظارهما ومرا بى حوالى خمس مرات وفى النهاية جاءت أمى وقالت متسائلة: "ستيف؟" فقلت لها: "أهلاً!". واصطحباه إلى المنزل، حيث واصل البحث عن نفسه. كان بحثًا به عدة طرق نحو التنوير. ففى الصباح والمساء، يتأمل فلسفة الزن ويذاكرها وفيما بين الصباح والمساء كان يذهب إلى ستانفورد لدراسة مواد الفيزياء أو الهندسة.

البحث

لم يكن اهتمام جوبز بروحانيات الشرق والبحث عن التنوير مجرد مرحلة يمر بها وهو فى التاسعة عشرة من عمره. وعلى مدار حياته، سعى وراء اتباع العديد من المبادئ الأساسية فى الديانات الشرقية مثل التأكيد على *البراجنا*، وهى الحكمة أو الفهم المعرفى الذى من

الممكن الوصول إليه بديهيًا من خلال تركيز الذهن. وبعد مرور سنوات، وبينما كان يجلس بحديقة بالو ألتو، أخذ يفكر فى التأثير المستمر لرحلته إلى الهند:

كانت العودة إلى أمريكا بالنسبة لى أشبه بصدمة ثقافية تفوق صدمة ذهابى إلى الهند. لا يستخدم الناس فى ريف الهند ذكاءهم مثلما نفعل، إنهم يستخدمون حدسهم. لذا، فإن الحدس لديهم أكثر تقدمًا من أى مكان آخر فى العالم. والحدس شىء قوى للغاية، أكثر قوة من الذكاء، من وجهة نظرى. وكان لهذا أثر كبير على عملى.

إن التفكير المنطقى للغرب ليس سمة متأصلة فى البشر، ولكن يمكن تعلمها. ولهذا، فهى إنجاز عظيم للثقافة الغربية. ففى القرى الهندية، لا يتعلمون التفكير المنطقى أبدًا. إنهم يتعلمون شيئًا آخر متساويًا فى قيمة التفكير المنطقى فى بعض الجوانب، ولا يضاهيه فى جوانب أخرى؛ إنها قوة الحدس والحكمة التجريبية.

بعد قضاء سبعة أشهر فى القرى الهندية ثم العودة، رأيت جنون العالم الغربى وكذلك قدرته على التفكير المنطقى. إذا جلست ولاحظت، سترى إلى أى مدى يعمل ذهنك دون هوادة. وإذا حاولت تهدئة إيقاعه، فإن الأمر يسوء وحسب، ولكنه يهدأ بمرور الوقت، وحين يكون الأمر كذلك، ستجد المجال مفتوحًا لسماع أشياء أكثر رقة. هذا حين يبدأ حدسك يترعرع وتشرع فى رؤية الأشياء على نحو أوضح وتكون فى اللحظة الحاضرة أكثر، ويتباطأ ذهنك وترى متسعًا هائلاً للحظة. ومن ثم، فإنك ترى أكثر مما كان بإمكانك رؤيته من قبل. إنه نوع من تهذيب النفس عليك ممارسته.

كان لفلسفة الزن تأثير عميق على حياتى منذ ذلك الحين. فى هذه الفترة كنت أفكر فى الذهاب إلى اليابان ومحاولة الذهاب إلى معبد آيهى جى، ونصحنى مرشدى الروحى بالبقاء هنا. وقال لى إنه ليس هناك شىء غير موجود هنا، وكان محقًا. تعلمت حقيقة ما يقوله حكماء الزن، من أنه إذا كنت مستعدًا للسفر حول العالم لمقابلة معلم، فإن معلمًا سيظهر فى طريقك.

ولكن فى الحقيقة لم يجد جوبز واحدًا فى طريقه. كان شونريو سوزوكى، مؤلف كتاب *Zen Mind, Beginner's Mind* ومدير مركز سان فرانسيسكو للزن، معتادًا على المجىء إلى لوس ألتوس مساء كل أربعاء ليلقى محاضرة ويلتقى مع مجموعة صغيرة من تلاميذه. وبعد فترة، طلب من مساعده، كوبون تشينو أوتجاو، أن يفتح له مركزًا بدوام كامل. وأصبح جوبز تابعًا مخلصًا، هو وأصدقاؤه: كريسان برينان ودانييل كوتك واليزابيث هولمز. وشرع أيضًا فى الذهاب وحده إلى خلوات فى معبد تاساجارا بالقرب من مدينة كارمل، حيث كان كوبون يدرس أيضًا.

أعجب كوتك بـ كوبون. ويقول متذكرًا: "كانت اللغة الإنجليزية التى يتحدثها بشعة. كان يلقى قصيدة شعرية ذات عبارات موحية. كنا نجلس ونستمع إليه، وفى أغلب الوقت لم يكن

لدينـا أدنـى فكرة عما يتحدث عنه. لقـد خضت التجربة كنوع من استراحـة خفيفة". كانت إليزابيـث هولـز منخرطة أكثر فـى الأحداث؛ حيث قالـت: "كنا نحضر محاضـرات كوبون التأمليـة ونجلـس على الوسائـد المستديرة للتأمـل، وكان هو يجلس على منصـة. وتعلمنا ألا نكـترث بالمشتتات. لقـد كانت تجربة سحريـة. وذات مساء، كنا نتأمل مـع كوبون وكان الجو ممطرًا وعلمنا كيف نستخدم الأصوات المحيطة لتعيدنا إلى التركيز على تأملنا".

أما بالنسبة لـ جوبز، فكان التزامه شديدًا. ووفقًا لما قاله كوتك: "صار جوبز جادًا حقًا ومعتـدًّا بنفسه ولا يُطاق عمومًا". وبدأ يقابل كوبون يوميًا تقريبًا، وكل بضعة أشهر يذهب معـه فى خلوات للتأمل. ويتذكـر جوبز قائلاً: "انتهى بى الأمـر بقضاء أطول وقت ممكن معه. كانت لديه زوجة تعمل ممرضة بمدينة ستانفورد وكان لديهما طفلان. كانت زوجته تعمـل فى النوبة المسائيـة ومن ثم كان فى إمكانى الذهاب إليـه والخروج معه فى المساء. وكانت تعود إلى المنزل حوالى منتصف الليل وتطردنى". وكانا فى بعض الأحيان يتناقشان بشـأن مـا إذا كان يتعين على جوبز تكريـس نفسه تمامًا للأنشطـة التأملية، ولكن كوبون نصحـه بألا يفعل. وأكد لـ جوبز أن بإمكانـه أن يبقى على اتصال بالجانب الروحى داخل نفسـه أثناء الاستمرار فى مزاولـة عمله. وتحولت علاقتهما إلى علاقـة طويلة وراسخة، وبعد سبعة عشر عامًا كان كوبون هو من أدى مراسم حفل زواج جوبز.

لقـد قـاد بحث جوبز عـن الوعى بالـذات إلى الخضـوع لمعالجة البدايـات بالصراخ وهـو نمط من الطب النفسى قـام بتطويره مؤخرًا طبيب نفسى فـى لوس أنجلوس يدعى آرثـر جانوف. وهذا النمط من المعالجـة يعتمد على نظرية فرويد التى تقول إن المشكلات النفسية تسببها الآلام المكبوتة فى مرحلة الطفولة. هكذا، دلل جانوف بأنه من الممكن حل المشـكلات النفسية من خلال إعادة الشعور بهذه اللحظات البدائية من خلال التعبير عن الألم باستخـدام الصراخ أحيانًا. وبالنسبة لـ جوبـز، بدا من المفضل له أن يفهم المعالجة لأنهـا تشتمل على الشعور الحدسى والتصرف الانفعالى بدلاً من مجرد التحليل المنطقى. وفيمـا بعـد قال: "لم يكن هذا أمـرًا يستحق التفكير فيه، بل كان أمـرًا يستحق القيام به: تغلـق عينيك، وتحبس أنفاسك وتشرع فيه لتخرج مـن الناحية الأخرى بمزيد من القدرة على الاستبصار".

قامـت مجموعـة من مؤيدى جانـوف بالإشراف علـى مركز يسمى "مركـز أوريجون للإحساس" مقام فى فندق قديم بمدينة يوجين والذى كان يقوم على إدارته مرشد جوبز بكليـة ريد، روبـرت فريدلاند، الذى يمتلك مزرعـة أوول وان فارم فى مـكان قريب. وفى أواخر عام ١٩٧٤، اشترك جوبز فى برنامج علاجى لمدة ١٢ أسبوعًا بلغت تكلفته ١,٠٠٠ دولار. يقول كوتك: "كنت أنا وستيف نمر بمرحلة نضج شخصى، ولذا رغبت فى الذهاب معه، ولكن قدرتى المالية لم تكن تسمح بذلك".

وكان جوبز قد أسرَّ إلى أصدقائه المقربين أنه كان يتمزق من الألم الذى يشعر به جراء عرضه للتبنى وعدم معرفته بوالديه الحقيقيين. وفيما بعد صرح فريدلاند قائلاً: "كان لدى ستيف رغبة قوية للغاية لمعرفة من هما والداه الحقيقيان، وذلك حتى يتمكن من معرفة نفسه على نحو أفضل". وقد عرف من بول وكلارا جوبز أن والديه الحقيقيين كانا طالبين متخرجين فى الجامعة وربما كان والده سورى المولد. لقد فكر فى تعيين مخبر خاص للتحقيق فى الموضوع، ولكنه قرر ألا يفعل ذلك فى الوقت الحالى. وهو يقول عن ذلك: "لم أرغب فى مضايقة والدىّ"، قاصدًا بذلك بول وكلارا.

ووفقًا لـ إليزابيث هولمز: "كان يعانى من حقيقة أنه متبنى. كان يشعر بأن هذا الموضوع يتعين عليه السيطرة عليه من الناحية الانفعالية". وقد اعترف لها جوبز قائلاً: "كان هذا شيئًا يقلقنى، وكنت بحاجة إلى التركيز عليه". وكان أكثر صراحة مع جريج كالهون. يقول كالهون: "كان كثيرًا ما يبحث داخل روحه عن تأثير كونه متبنى. وتحدث معى فى هذه النقطة كثيرًا. وكانت المعالجة بالصراخ واتباع نظام حمية غذائية خاصة محاولة منه لتطهير نفسه وأن يتعمق أكثر فى شعوره بالإحباط تجاه حقيقة مولده. وأخبرنى بأنه يشعر بالغضب الشديد لأن والديه تخليا عنه".

خضع جون لينون لنمط معالجة البدايات نفسه بالصراخ فى عام ١٩٧٠، وفى شهر ديسمبر من ذلك العام أطلق أغنية بعنوان Mother مع فريق بلاستيك أونو باند. وفى هذا الألبوم عبر لينون عن مشاعره نحو والده الذى تركه وأمه التى قُتلت حين كان مراهقًا. واشتملت الأغنية على عبارة متكررة: "لا تذهبى يا أمى، عد يا أبى إلى البيت". واعتاد جوبز سماع هذه الأغنية كثيرًا.

وفيما بعد قال جوبز إن تعاليم جانوف لم تكن ذات فائدة كبيرة. وأضاف: "لقد قدم إجابة سريعة التحضير ومثبطة ثبت أنها فى غاية التبسيط. وصار من الواضح أنها لن تسفر عن التحلى بقدرة رائعة على الاستبصار". غير أن إليزابيث أكدت أن هذه المعالجة جعلته أكثر ثقة بنفسه قائلة: "بعد أن خضع لها، أصبح فى مكانة مختلفة. كانت شخصيته فظة ولكنه كان ينعم بالسلام لفترة قصيرة. وتحسنت ثقته بنفسه وقل شعوره بعدم الكفاءة".

كان جوبز مؤمنًا بأنه يمكنه أن ينقل الشعور بالثقة إلى الآخرين ومن ثم يدفعهم نحو القيام بأشياء لم يظن أبدًا أنها ممكنة. انفصلت إليزابيث عن كوتك وانضمت إلى جماعة دينية بسان فرانسيسكو وتعهدت بقطع كل علاقاتها بالأصدقاء القدامى. ولكن جوبز رفض هذا الأمر وذات يوم ذهب إلى مقر هذه الجماعة الدينية بسيارته الفورد رينشيرو وقال لها إنه ذاهب إلى مزرعة التفاح التى يمتلكها فريدلاند ويجب عليها الذهاب معه. وأخبرها بوقاحة أنه يتعين عليها قيادة السيارة لبعض الوقت، حتى إن كانت لا تعرف كيف تستخدم

ناقل السرعات. وهى تقول مستعيدة تلك الذكريات: "وبمجرد أن أصبحنا على الطريق، جعلنى أجلس وراء عجلة القيادة وأخذ ينقل فى السرعات حتى وصل إلى سرعة ٥٥ ميلاً فى الساعة. ثم وضع شريطًا لـ بوب ديلان بعنوان *Blood on the Tracks* (دماء على الطريق) ثم وضع رأسه فى حجرى ونام. كان عنده شعور بأنه يستطيع أن يفعل أى شىء، ومن ثم تستطيع أنت ذلك. لقد وضع حياته بين يدىّ. هكذا، جعلنى أقوم بشىء لم أكن أتخيل أن بإمكانى القيام به".

كان هذا الجانب المشرق لما صار يُعرف بـ"نطاق تحريف الواقع" الخاص به، ولقد صرحت إليزابيث قائلة: "إذا وثقت به، يمكنك أن تقوم بأى شىء. وإذا قرر أن شيئًا ينبغى أن يحدث، فسيجعله يحدث".

النجاح

ذات يوم فى مطلع عام ١٩٧٥، كان آل ألكورن يجلس فى مكتبه بشركة أتارى حين دخل عليه رون واين مقتحمًا الغرفة وصاح قائلاً: "أهلاً! لقد عاد جوبز!".

فأجابه ألكورن: "يا إلهى، أحضره لى".

دخل جوبز إلى الغرفة حافى القدمين يرتدى الزى الهندى المميز ويحمل نسخة من كتاب *Be Here Now*، وأعطاه إلى ألكورن وأصر على أن يقرأه وسأله قائلاً: "هل يمكننى أن أعود إلى وظيفتى؟".

ويقول ألكورن متذكرًا: "كان يبدو من رجال مذهب هارى كريشنا، ولكنى سعدت برؤيته. فقلت له بالتأكيد يمكنك!".

مرة أخرى، ومن أجل الحفاظ على الانسجام بين العاملين، كان جوبز يعمل غالبًا فى المساء. كان وزنياك، الذى يعيش بشقة بالقرب منه ويعمل فى شركة إتش بى، يأتى إليه بعد العشاء ليخرجا معًا ويستمتعا بألعاب الفيديو. لقد صار وزنياك مولعًا بلعبة Pong (بونج) الموجودة بمركز البولينج بمدينة سانيفال وكان قادرًا على تصنيع نسخة من اللعبة يمكن توصيلها بجهاز التليفزيون.

وذات يوم فى آخر فصل الصيف عام ١٩٧٥، قرر نولان بوشنيل – الذى كان مؤيدًا للاعتقاد الشائع بانتهاء زمن الألعاب التى يتم التحكم فيها بالأذرع – تطوير نسخة من لعبة Pong (بونج) تعتمد على لاعب فردى، بدلاً من منافسة لاعب آخر، بحيث يتعين على اللاعب ضرب كرة فى عرض الحائط التى تفقد طوبة بمجرد أن تصطدم بها الكرة. واستدعى جوبز إلى مكتبه ووضع تخيله على السبورة السوداء مطالبًا إياه بأن يقوم بتصميمه. وأخبره بوشنيل بأنه سيتلقى علاوة عن كل شريحة إذا كان عدد الشرائح

بالجهاز أقل من خمسين شريحة. كان بوشنيل يعرف أن جوبز ليس مهندسًا ناجحًا، ولكنه افترض أنــه قد يوظف وزنياك الذى يتسكع معه دومًا. قــال بوشنيل متذكرًا: "نظرت إلى الأمر على أنه كسب عصفورين بحجر واحد. لقد كان ووز مهندسًا أفضل".

فــرح وزنياك عندمــا طلب منه جوبز أن يساعده واقترح عليه أن يتقاسما الأجر. وعن هــذا يقول: "كان هذا أروع عرض أتلقاه فى حياتــى لأصمم لعبة يستخدمها الناس". قال لــه جوبــز إن هذا العمل يجب أن ينتهى فى أربعة أيام وبأقل عدد ممكن من الشرائح، وما أخفــاه جوبز عن وزنياك أن الموعد النهائى لتسليــم العمل هو أمر فرضه جوبز لأنه يتعين عليــه أن يذهــب إلى المزرعة ليساعد فى الإعداد لمحصول التفــاح. كما أنه لم يذكر له أن هناك علاوة مرتبطة بخفض عدد الشرائح.

عقــب وزنيــاك مسترجعًــا الذكريــات: "لعبة كهــذه تستغــرق بضعة أشهر مــن أغلب المهندســين. اعتقــدت أننى لا أستطيع القيام بذلك، ولكن ستيــف جعلنى متأكدًا من أننى أستطيــع". هكذا، سهر وزنياك لأربــع ليالٍ على التوالى وأنجز المهمة. وخلال النهار، كان وزنياك يرسم تصميمه على الورق فى شركةٍ إتش بى. ثم بعد أن يتناول وجبة من الوجبات السريعــة، يذهب على الفــور إلى شركة أتارى ويسهر الليل كله هنــاك. بينما كان وزنياك يصنــع التصميم، كان جوبز يجلس على مقعــد على يساره ينفذ التصميم من خلال ربط الشرائــح بالأسلاك على لــوح خشبى يستخدم لتقطيع الخبز. يقــول وزنياك: "بينما كان ستيــف يعمل على اللوح الخشبى، كنت أقضى الوقت ألعب لعبتى المفضلة، وهى عبارة عن لعبة سباق سيارات اسمها Gran Trak 10".

مــن المثير للدهشة أنهما تمكنا من إنجاز العمل فــى أربعة أيام واستخدم وزنياك ٤٥ شريحــة فقط، وتختلــف الروايات لأحداث الماضــى، ولكن معظم الروايــات تشير إلى أن جوبــز أعطــى وزنياك نصــف الأجر الأساسى ولم يعطــه العلاوة التى منحهــا له بوشنيل مكافــأة علــى تخفيض عــدد الشرائح بمقدار خمســة. وبعد مرور عشر سنــوات، اكتشف وزنيــاك (من خلال قصة جاءت فى كتــاب عن تاريخ شركة أتارى يحمل عنوان *Zap*) أن جوبــز تلقى هذه العلاوة. فيما بعد عقب وزنيــاك قائلاً: "أعتقد أن ستيف كان بحاجة إلى المال ولذا لم يخبرنى بالحقيقة". عندما تحدث وزنياك عن الأمر فى هذه اللحظة، توقف لفــترات طويلة معترفًا بأن هذا يسبب له الشعور بــالألم: "كنت أتمنى أن يكون صــادقًا. لو أنــه أخبرنــى بأنه بحاجة إلى المــال! كان يجب عليه أن يتأكد من أننــى كنت سأعطيه إياه لأنــه صديــق لى ولابد للمرء من مساعدة أصدقائه". وبالنسبــة لوزنياك، كان هذا إشارة علــى وجود اختلافات جذرية فى شخصيتهما. يقول وزنيــاك: "الأخلاقيات مهمة بالنسبة لى، ومازلــت لا أفهــم السبب وراء إخفاء المبلغ الحقيقى الــذى تقاضاه عنى. ولكن البشر مختلفون كما تعلم".

وحين عرف جوبز أن هذه القصة نُشرت، اتصل بـ وزنياك لينفيها. يتذكر وزنياك قائلاً: "أخبرنى بأنه لا يتذكر قيامه بهذا، وأنه لو فعل شيئًا كهذا لا بد أنه سيتذكره، ومن ثم فإنه لم يفعله على الأرجح". وعندما سألت جوبز صراحةً، بدا عليه الهدوء والتردد على غير عادته. وقال: "أنا لا أعلم من أين أتى هذا الادعاء. لقد أعطيته نصف المال الذى حصلت عليه. هذه هى الطريقة التى أتعامل بها مع ووز دومًا. أعنى أن ووز توقف عن العمل سنة ١٩٧٨، ولم يعمل بمثقال ذرة بعد عام ١٩٧٨. وعلى الرغم من ذلك، حصل على نفس الحصة من أسهم شركة أبل مثلى تمامًا".

أليس من المحتمل أن تختلط الذكريات، وربما لم يختلس جوبز فى الواقع من أجر وزنياك؟ أخبرنى وزنياك بعد فترة صمت قطعها للتفكير قائلاً: "هناك احتمال قائم بأن ذاكرتى مخطئة وأن الأمر اختلط علىّ. ولكن لا، إننى أتذكر تفاصيل هذه الحادثة: كان الشيك بمبلغ ٣٥٠ دولارًا". وتأكد من معلوماته عن هذا الحدث من خلال نولان بوشنيل وآل ألكورن. يقول بوشنيل: "أتذكر أننى تحدثت مع ووز عن العلاوة المالية وكان محبطًا. قلت له: "أجل، كانت هناك علاوة عن كل شريحة تم توفيرها"، ولكنه هز رأسه ومط شفتيه".

أيًا ما كانت الحقيقة، فيما بعد أصر وزنياك أن هذا الأمر لا يستحق ذكره وإعادته مرارًا. كان جوبز شخصية مركبة، على حد قوله، وتحليه بالدهاء هو الجانب المظلم من الصفات التى جعلته ناجحًا، لم يكن وزنياك يتصرف بهذه الطريقة أبدًا، ولكن كما أشار لم يكن أبدًا فى مقدوره تأسيس شركة أبل. وقال عندما تطرقت إلى هذه النقطة مرة أخرى: "من الأفضل أن أعفو عما سلف، فلن أحكم على ستيف بحادثة كهذه".

شكلت تجربة عمل جوبز فى شركة أتارى نهجه فى العمل والتصميم. كان يقدر اهتمامات المستخدمين لألعاب شركة أتارى، خاصة لعبة ستار تريك. يقول رون واين: "لقد انتقلت إليه هذه البساطة وجعلته يركز على المنتج". لقد تشبع ببعض مواقف بوشنيل من بينها حسم الأمور فى العمل. ووفقًا لما قاله ألكورن: "كان نولان لا يقبل الإجابة عن أى سؤال بـ"لا". وكان هذا أول انطباع كونه ستيف عن كيفية إنجاز المهام. لم يكن نولان عنيفًا مثلما كان ستيف فى بعض الأحيان. ولكنه كان يتبنى بعض المواقف نفسها. هذا يجعلنى أنكمش خوفًا ولكن هذا الموقف يجعل المهام تُنجز سريعًا. وبهذه الطريقة، كان نولان معلمًا لـ جوبز".

وافقه بوشنيل الرأى، وقال: "هناك شىء لا يمكن تحديده فى شخصية رائد الأعمال ولقد رأيت هذا فى ستيف. لم يكن مهتمًا بالهندسة وحسب، بل كان مهتمًا بالجوانب العملية. لقد علمته أنه إذا تصرف على أساس أن فى إمكانه القيام بشىء ما، إذن فإنه سيحقق هذا الشىء فعلاً. لقد أخبرته قائلاً: تظاهر بأنك تمسك بزمام الأمور تمامًا وسيفترض الناس من حولك ذلك".

جهاز Apple 1 (أبل ١)

شغل، أقلع، وصل...

الأجهزة المباركة

فى سان فرانسيسكو ووادى سانتا كلارا خلال الستينيات، انتشرت تيارات ثقافية متعددة فى الوقت نفسه. فقد بدأت الثورة التكنولوجية مع زيادة أعداد المتعهدين العسكريين وسرعان ما لحقت بها شركات الإلكترونيات، وصانعو الرقاقات الإلكترونية الدقيقة،

ومصممو ألعاب الفيديو وشركات الحاسب الآلى. كذلك ظهرت طائفة من مخترقى الحاسب - والتى امتلأت بمهووسى اللاسلكى، ومخترقى الهاتف، ومتسكعى الفضاء السيبرانى، والهواة وحتى مهووسى الحاسب - التى اشتملت على مهندسين لم يتكيفوا مع أسلوب عمل شركة إتش بى وأبنائهم الذين لم يستطيعوا التواؤم مع التيارات الثقافية التى انتشرت فى التجمعات السكنية. كانت هناك مجموعات شبه أكاديمية تقوم بدراسة تأثيرات عقاقير الهلوسة، وكان من أبرز المشاركين فيها دوج إنجلبرت رئيس مركز أبحاث أوجمنتيشن فى بالو ألتو، الذى شارك فيما بعد فى تطوير فأرة الحاسب وواجهات المستخدمين الرسومية، وكين كيسى، الذى اشتهر بتعاطى المخدرات وعروض الموسيقى والضوء التى تميزت بها فرقته المنزلية التى عُرفت فيما بعد باسم جريفول ديد. ظهرت أيضًا الحركة الهيبية التى ولدت على يدى الجيل الخارج على التقاليد فى منطقة خليج سان فرانسيسكو، وكذلك الناشطون السياسيون المتمردون والذين أفرزتهم حركة حرية التعبير فى جامعة بيركلى. وفوق كل ما سبق، ظهرت العديد من حركات تحقيق الذات والتى كانت تسعى لإيجاد طرق للتنوير الروحى: فلسفة الزن، اليوجا، التأمل، العلاج بالصراخ والحرمان الحسى، ومعهد إسالين ومؤسسة إيست.

تجسد الاندماج بين قوة الحب، وقوة المعالج، والتنوير الروحى، والتكنولوجيا، فى ستيف جوبز حيث إنه كان يتأمل فى الصباح، ويحضر دروس الفيزياء بجامعة ستانفورد ويعمل بالليل بشركة أتارى وكان يحلم بتأسيس شركته الخاصة. قال جوبز متخطيًا حاجز الزمان والمكان: "لقد كان يحدث أمر جلل ها هنا، فقد خرجت أفضل الموسيقى من هنا - من فرق جريفول ديد وجيفرسون إير بلاين وجوان بابيز وجانيس جوبلين - وكذلك خرجت أفضل الدوائر الكهربية المتكاملة، وأشياء مثل *Whole Earth Catalog* (كتالوج هول إيرث).

فى البداية لم يرتبط التكنولوجيون و الهيبيون جيدًا، فقد رأى العديد من أتباع الثقافة المخالفة للتقاليد أن أجهزة الحاسب نذيرة شؤم ودليل سيطرة الحكام، وأنها من صنع البنتاجون وأصحاب النفوذ. فى كتابه *The Myth of The Machine*، حذر المؤرخ لويس ممفورد من أن أجهزة الحاسب تسلبنا حريتنا وتدمر "القيم الداعمة للحياة". كانت هناك نصيحة تُطبع على بطاقات فى هذه الفترة - "لا تنحنِ، أو تخادع أو تزيف الحقائق" - وقد أصبحت عبارة ساخرة يتداولها اليساريون الرافضون للحرب.

ولكن فى أوائل السبعينيات لاح التغيير فى الأفق، فقد كتب جون ماركوف فى دراسته التى أجراها عن نقطة التقاء الثقافات المخالفة للتقاليد مع صناعة الحاسب تحت عنوان *What the Dormouse Said* قائلاً: "انتقلت الحاسبات من حالة الرفض باعتبارها أداة تتحكم بها الحكومة فى الشعب إلى حالة القبول باعتبارها رمز تحرر الفرد وحرية التعبير". عبر ريتشارد بروتيجانس عام ١٩٦٧ عن التوجه الشعبى بأسلوب

شعـرى فـى قصيدته "الجميع مراقبون بواسطـة الأجهزة المباركة"، وقـد تأكد الاندماج الروحـى السيبرانـى عندما أعلن تيموثى لـيرى أن أجهزة الحاسـب الشخصية أصبحت عقـار الهلوسة الجديد ثم بعـد بضع سنوات تراجع عن تصريحه الشهير ليصبح: "شغل، اقلع، وصل". ناقش الموسيقى بونو، والذى أصبح فيما بعد صديقًا لـ جوبز، جوبز فى سبب انتهاء الأمر بالثقافة المخالفة للتقاليد، المتمردة الصلبة التى تنادى بإدمان المخدرات فى منطقـة خليج سـان فرانسيسكو، بالمساعدة على خلق صناعـة الحاسب، حيث قال: "قيل عـن الأشخاص الذين ابتكروا مقولة القرن الحادى والعشرين إنهم مجموعة من الهيبيين مدمنـى المخدرات الذين يرتدون الصنادل من منطقـة الشاطئ الغربى مثل ستيف، هذا لأنهـم فكـروا بطريقة مختلفـة، حيث إن الأنظمـة الهرمية فى منطقـة الشاطئ الشرقى وإنجلـترا وألمانيا واليابان لا تشجـع الفكر المختلف. لقد خلقـت الستينيات أسلوب تفكير فوضويًا كان عظيمًا فى تخيل عالم لم يوجد بعد".

هناك شخص واحد فقط شجع تابعى الثقافات المخالفة للتقاليد على أن يوحدوا جهودهم مـع مخترقى الحاسب وهو ستيوارت براند، الحالم غريب الأطوار الذى كان يبتكر المزحات والأفـكار على مدى عقود. شـارك براند فى إحدى الدراسات فى أوائل الستينيات عن عقار الهلوسة فى بالو ألتو. وشارك زميله كين كيسى فى إنتاج مهرجان حفلات تعاطى المخدرات، والـذى ظهـر فى المشهد الافتتاحى مـن كتـاب *The Electric Kool_Aid Acid Test* من تأليـف توم وولف، وعمل مع دوج إنجلبرت لخلق عرض صوت وضوء مبتكر عن التكنولوجيا الحديثـة تحـت مسمى Mother of All Demos . قال براند فيما بعد: "لقد ازدرى معظم أبنـاء جيلنا أجهزة الحاسب على اعتبار أنها تجسيـد للسلطة المركزية عدا طائفة صغيرة، سميت فيما بعد بالمخترقين، والتى احتضنت أجهزة الحاسب وبدأت فى تحويلها إلى أدوات للتحرر، وقد اتضح أن ما فعلوه كان هو الطريق الملكى للوصول للمستقبل".

أدار برانـد مشـروع متجر هول إيـرث ترك ستور، والـذى بدأ كشاحنـة متجولة تبيع الأدوات المفيـدة والمـواد التعليميـة، وقرر فى عـام ١٩٦٨ أن يوسع مـن مجاله عن طريق تحويلـه إلى *كتالوج هول إيرث*. وُضعت على صفحة غلاف العدد الأول من الكتالوج صورة الكـرة الأرضية الملتقطـة من الفضاء، وكان التعليق عليها "الوصـول إلى الأدوات". كانت الفلسفـة الرئيسية لهذا المشـروع هو أن التكنولوجيا يمكن أن تكـون صديقتنا، ولقد كتب برانـد فى الصفحة الأولى مـن العدد الأول: "إن مملكة القـوة الشخصية تزداد – قدرة الفرد على التحكم فى تعليمه، وإيجاد ما يلهمه، تشكيل بيئته الخاصة، ومشاركة مغامراته مع من يهمه الأمر. إن الأدوات التى تساعد على تحقيق هذا تم جمعها وعرضها فى *كتالوج هول إيرث*". وقد تبعه باكمينستر فوللر بقصيدة تبدأ بالتالى: "إننى أرى قدرة الخالق فى تلك الأدوات والآلات التى تعمل بمفردها".

أصبح جوبز من معجبى كتالوج *هول إيرث*، وقد شد انتباهه العدد الأخير بشكل خاص، والذى صدر عام ١٩٧١، عندما كان لا يزال فى المدرسة الثانوية، وأخذه معه إلى الجامعة ثم إلى مزرعة أوول وان فارم. قال جوبز متذكرًا: "وضعوا على ظهر عددهم الأخير صورة لطريق ريفى فى الصباح الباكر، من النوع الذى ستجد نفسك تسافر متطفلاً عبره إذا كنت تتحلى بروح المغامرة، وكتب تحت الصورة تعليق "ابق جائعًا، ابق غبيًّا". يرى براند أن جوبز تجسيد حى للمزيج الثقافى الذى سعى الكتالوج إلى مدحه، حيث قال: "يعتبر ستيف همزة الوصل بين الثقافة المخالفة للتقاليد والتكنولوجيا، حيث إن عقيدته هى أن الأدوات تُصنع ليستخدمها البشر".

نُشر كتالوج براند بمساعدة من معهد بورتولا، وهو عبارة عن مؤسسة تخصصت فى مجال تعليم الحاسب الوليد. ساهمت المؤسسة أيضًا فى إنشاء شركة بيبولز كمبيوتر، والتى لم تكن شركة على الإطلاق بل رسائل إخبارية ومنظمة شعارها "قوة الحاسب للشعب". كان أعضاء المنظمة يتناولون العشاء معًا مساء كل أربعاء، حين قرر اثنان منهم، وهما جوردون فرينش وفريد مور، أن يُنشآ ناديًا أكثر رسمية يمكن من خلاله تبادل الأخبار عن الأجهزة الإلكترونية الشخصية.

وقد حمسهما عدد مجلة *Popular Machanics* (*بابولار ميكانيكسى*) لشهر يناير عام ١٩٧٥، والذى حمل غلافه صورة أول مكونات لجهاز حاسب شخصى، والمسمى Altair (ألتير). لم يكن جهاز Altair (ألتير) باهظ الثمن – كانت المكونات تتكلف ٤٩٥ دولارًا فقط وكان يجب لحامها على لوحة ولم يكن عليك أن تفعل أكثر من هذا – ولكنه كان بالنسبة للهواة المخترقين باكورة حقبة جديدة. قرأ كل من بيل جيتس وبول آلان المجلة وبدآ فى العمل على نسخة من لغة BASIC (بيسك)، وهى لغة برمجة سهلة الاستخدام مخصصة لجهاز Altair (ألتير)، وقد حظى الجهاز باهتمام جوبز ووزنياك أيضًا. عندما وصلت مكونات جهاز Altair (ألتير) إلى شركة بيبولز كمبيوتر، أصبحت موضوع الاجتماع الأول للنادى الذى قرر كل من فرينش ومور إنشاءه.

نادى هومبرو للحاسب

أصبح يُطلق على هذه المجموعة نادى هومبرو للحاسب، وقد لخصت الاندماج بين الثقافة المخالفة للتقاليد والتكنولوجيا الذى نادت به *هول إيرث*. لقد مثل هذا النادى لعصر الحاسب الشخصى ما مثله مقهى توركس هيد لعصر الدكتور جونسون، حيث كان مكانًا لتبادل وعرض الأفكار. كتب مور النشرة الإعلانية التى أُعلن فيها موعد الاجتماع الأول، والذى كان فى ٥ مارس ١٩٧٥، فى مرآب يمتلكه جوردون فرينش بضاحية مانيلو بارك،

وطرح بها سؤالًا يقول: "هل تقوم بتجميع حاسبك الخاص؟ وحدة إدخال، شاشة، آلة كاتبة؟. إذا كنت كذلك فقد ترغب فى الحضور لمقابلة مجموعة من الأشخاص الذين يشاركونك الميول نفسها".

رأى آلن بوم الإعلان على لوحة النشرات بشركة إتش بى ودعا وزنياك للذهاب معه. قال وزنياك: "لقد اتضح أن هذه الليلة إحدى أهم الليالى فى حياتى". حضر الاجتماع حوالى ٣٠ شخصًا آخر، وكانوا يدخلون من باب مرآب جوردون فرينشن المفتوح، وأخذ كل منهم دوره ليعرض على الآخرين اهتماماته. قال وزنياك، الذى اعترف فيما بعد أنه كان متوترًا للغاية، إنه يحب: "ألعاب الفيديو والأفلام التى تعرضها الفنادق وتصميم الآلة الحاسبة العلمية وتصميم وحدة إدخال الشاشة"، وفقًا للمذكرة التى أعدها مور، ثم قاموا بعرض جهاز Altair (ألتير) الجديد، ولكن أكثر ما كان يهم وزنياك هو رؤية مواصفات المعالج الدقيق.

وقد كان المعالج الدقيق كما تصوره وزنياك – رقاقة واحدة تحتوى وحدة المعالجة المركزية بأكملها – لقد كان يتمتع بالفطنة. كان وزنياك يصمم وحدة إدخال ذات لوحة مفاتيح وشاشة يمكن توصيلها بجهاز حاسب صغير مستقل، وباستخدام المعالج الدقيق كان باستطاعته أن يضع بعضًا من سعة الحاسب الصغير فى وحدة الإدخال نفسها، وبهذا يمكن أن يصبح جهاز حاسب صغيرًا مستقلاً بذاته على سطح المكتب. كانت الفكرة تلازمه: لوحة مفاتيح وشاشة وحاسب جميعها مدمجة معًا فى حزمة شخصية واحدة. قال وزنياك: "لقد طرأت فكرة الحاسب الشخصى فى عقلى بطريقة مفاجئة. فى تلك الليلة جلست أرسم على الورق ما سيُعرف فيما بعد بجهاز Apple 1 (أبل ١)".

فى البداية، خطط وزنياك لاستخدام المعالج الدقيق نفسه الموجود فى Altair (ألتير)، معالج Intel 8080 (إنتل ٨٠٨٠)، ولكن كان يتكلف الواحد منها، كما يقول: "أكثر مما يتكلف إيجار منزلى الشهرى"؛ لذا بدأ فى البحث عن بديل، ووجد واحدًا بالفعل وهو معالج Motorola 6800 (موتورولا ٦٨٠٠) الدقيق، والذى كان باستطاعة صديق له يعمل بشركة إتش بى أن يحصل عليه بمبلغ ٤٠ دولارا للقطعة الواحدة. اكتشف بعد ذلك رقاقة إلكترونية تصنعها شركة إم أو إس تكنولوجيز والتى كانت تحمل التكنولوجيا نفسها ولكنها تتكلف ٢٠ دولارًا فقط، الأمر الذى كان سيجعل من جهازه فى المتناول، ولكن كان هناك ثمن سيدفع على المدى الطويل. فقد انتهى الأمر بأن أصبحت رقاقات شركة إنتل معيار هذه الصناعة، وهو الأمر الذى سيضر بشركة أبل التى لم تكن حاسباتها متوافقة معها.

كان وزنياك يذهب إلى منزله كل يوم بعد الانتهاء من العمل ويتناول غداءه أمام التلفاز ثم يذهب إلى شركة إتش بى للعمل على حاسبه أثناء الليل. قام وزنياك بوضع المكونات فى علبة مكعبة، وحدد وظيفة كل منها ثم قام بلحامها فى اللوحة الأم. بعد ذلك

بـدأ فى كتابة البرنامج الذى سيجعل المعالج الدقيـق يعرض صورًا على الشاشة. ولأنه لم يكـن يتحمـل تكلفة استئجار جهاز كمبيوتـر لبعض الوقت، فقد قام بكتابـة رموز التكويد بيـده. بعد مرور بضعـة أشهر أصبح الجهاز جاهزًا للتجربة. قـال وزنياك: "كتبت بضعة أحـرف على لوحـة المفاتيح وصُعقت حينما ظهـرت الأحرف على الشاشـة". كان يوم ٢٩ يونيـو ١٩٧٥ هو يوم ميلاد الحاسـب الشخصى. قال وزنياك فيما بعـد: "لقد كانت المرة الأولى فى التاريخ التى يضغط فيها أى شخص على أحد أزرار لوحة المفاتيح ويرى الحرف يظهر على الشاشة التى تواجهه مباشرة".

كان جوبـز مذهولاً، وأمطر وزنياك بالأسئلة: هل يمكـن ربط الحاسب بحاسب آخر؟ هـل من الممكن تزويده بقرص يعمل كذاكرة تخزين؟ وبدأ أيضًا فى مساعدة وزنياك على الحصول على المكونات، وأولى اهتمامًا خاصًا لشرائح ذاكرة الولوج العشوائى الديناميكية. قام جوبز بإجراء بعض الاتصالات الهاتفية واستطاع الحصول على بعض منها من شركة إنتـل مجانًا. قال وزنياك: "كان ستيف من نوعية الأشخاص الذين يعرفون كيفية التحدث مع ممثلى المبيعات، وهو الأمر الذى لم أستطع القيام به أبدًا. إننى خجول للغاية".

بـدأ جوبز فـى الذهاب مع وزنيـاك إلى اجتماعات نـادى هومبرو، حامـلاً له شاشة الجهـاز ومساعـدًا له فى تشغيله. جذبـت الاجتماعات فى هذا الوقت مـا يربو على المائة شخـص من المتحمسين وانتقلت إلى قاعة الاجتماعات بمركـز ستانفورد للمسرّع النووى الخطى. كان لى فيلستنستين – وهو تجسيد حى آخر للاندماج بين عالم الحاسب والثقافة المخالفـة للتقاليد – يرأس الاجتماعـات ممسكًا بمؤشر ومستخدمًا أسلوبًا متحررًا خاليًا من الرسميات. كان لى طالبًا بكلية الهندسة ولكنه لم يكمل دراسته، وعضوًا بحركة حرية التعبـير، وناشطًـا مناهضًا للحرب ولقد عمل لفترة فى جريـدة *بيركلى بارب* ثم عاد إلى العمل كمهندس حاسبات مرة أخرى.

كان ووز خجولاً لدرجة أنه كان لا يستطيع الحديث فى الاجتماعات، ولكنه كان يعرض تقدمـه بفخر عندما كان الناس يتجمعون حول جهـازه ولقد حاول مور غرس روح المبادلة والمشاركـة فى نـادى هومبرو بدلاً من التجـارة. وعن هذا يقول وزنيـاك: "لقد كان شعار النـادى: أعط لتساعد الآخريـن". كانت هذه المقولة تعبر عن مبادئ المخترقين التى تقول إن المعلومـات يجـب أن تكـون غير مقيـدة وأنه لا يجب الوثـوق فى جميـع السلطات. قال وزنياك: "لقد صممت جهاز Apple 1 (أبل ١) لأننى أردت أن أهبه مجانًا للآخرين".

لم يتبن بيل جيتس وجهة النظر نفسها؛ فبعدما أكمل، هو وبول آلن برمجة لغة BASIC (بيسـك) الخاصـة بجهـاز Altair (ألتـير)، كان خائفًا من قيام أعضـاء نادى هومبرو بتصميـم نسـخ منها ومشاركتها فيمـا بينهم دون أن يدفعوا له مقابلهـا، لذا فقد كتب ما سيصبح خطابًا شهيرًا للنادى قال فيه: "لا بد أن غالبية الهواة يعلمون أن معظمكم يسرق

برامجكم. هل هذا أمر عادل؟ ... إنكم بذلك تمنعون البرامج الجيدة من أن تُكتب. من يستطيع أن يتحمل كلفة العمل الاحترافى دون مقابل؟ ... سوف أقدر وصول خطابات من أى شخص يرغب فى الدفع مقابل الحصول على البرامج".

لم يتبن ستيف جوبز أيضًا الاعتقاد بأنه يجب أن تكون مبتكرات وزنياك، سواء كانت جهاز Blue Box (الصندوق الأزرق) أو جهاز حاسب، مجانية، لذا فقد أقنع وزنياك بأن يتوقف عن توزيع نسخ لرسومات اختراعاته قائلاً له إن معظم الأشخاص لا يجدون وقتًا لتجميع هذه الأجهزة بأنفسهم على أية حال، وقال: "لماذا لا نصنع لوحات دوائر كهربية ونبيعها لهم؟"، لقد كان هذا دليلاً دامغًا على اختلاف طريقتى تفكيرهما. قال وزنياك: "كلما صممت شيئًا عظيمًا، كان ستيف يبحث عن طريقة لنربح منه المال". اعترف وزنياك أنه لم يكن ليفكر فى هذا الأمر بمفرده، حيث قال: "لم يجل بخاطرى أبدًا أن أبيع أجهزة الحاسب. ستيف هو من قال: "دعنا نجعلها بعيدة عن متناول أيدى الآخرين ونبيع بعضًا منها"".

خطط جوبز لكى يدفع لشخص يعرفه بشركة أتارى لكى ينسخ لهم نحو ٥٠ لوحة دوائر كهربية . كان هذا سيتكلف ١٠٠٠ دولار بالإضافة إلى أجر المصمم، وكان بإمكانهما أن يبيعا القطعة الواحدة بأربعين دولارا وسيحصلان على صافى ربح ٧٠٠ دولار. كان وزنياك يشك بأنهما يستطيعان بيعها كلها، حيث قال: "أنا لا أتصور كيفية استردادنا لأموالنا". كان وزنياك واقعًا فى مشكلة مع صاحب المنزل الذى يسكن به بسبب شيكات بدون رصيد كان قد أعطاها له وكان عليه أن يدفع إيجاره نقدًا كل شهر.

كان جوبز يعرف كيف يقنع وزنياك، فلم يجادله فيما يتعلق بأنه متأكد من أنهم سيستردون مالهم، ولكنه قال له إنهما سيقومان بمغامرة مرحة. قال جوبز أثناء قيادته لسيارته الفولكس فاجن: "حتى ولو خسرنا مالنا كله، ستكون لدينا شركة. للمرة الأولى فى حياتنا ستكون لدينا شركة"، وكان الأمر مغريًا لـ وزنياك، أكثر حتى من أى احتمال بأن يصبح غنيًا. قال وزنياك مستعيدًا ذكرى هذه اللحظة: "لقد كنت متحمسًا للتفكير فينا نحن الاثنين بهذه الطريقة. صديقان مقربان يؤسسان شركة معًا. يا له من أمر رائع. علمت فى حينها أننى سأقوم بذلك. كيف يمكننى ألا أفعل؟".

ولكى يحصلا على المال الذى يحتاجان إليه باع وزنياك آلته الحاسبة طراز HP 65 (إتش بى ٦٥) بخمسمائة دولار، بالرغم من أن المشترى لم يدفع له سوى نصف هذا المبلغ. ومن جانبه باع جوبز سيارته الفولكس فاجن مقابل ١٥٠٠ دولار، ولكن أتى الشخص الذى اشترى منه السيارة بعد أسبوعين باحثًا عنه وأخبره بأن المحرك قد تعطل، ووافق جوبز على دفع نصف تكلفة الإصلاحات. ورغم هذه العقبات الصغيرة، كانا قد كونا الآن، بعد إضافة مدخراتهما الصغيرة، ما يقرب من ١٣٠٠ دولار كرأسمال للعمل به، وتصميم المنتج والتخطيط للمشروع. لقد كانا على وشك تأسيس شركة الحاسب الخاصة بهما.

مولد شركة أبل

بعـد أن قـررا أن يؤسسا شركتهما الخاصة، كانا بحاجـة إلى اسم لها. عاد جوبز لتوه من زيـارة إلى مزرعة أوول وان فارم، حيث كان يعتنـى بأشجار التفاح هناك، وذهب وزنياك ليقله من المطار. تبادلا خلال ذهابهما بالسيارة إلى لوس ألتوس عرض الخيارات المتاحة أمامهمـا، حيث فكرا فـى بعض الكلمات التقنيـة البحتة مثل ماتريكـس، وبعض الألفاظ الجديدة مثل إكسكيوتيك، وبعض المسميات الطويلة المملة مثل مؤسسة بيرسونال كمبيوتر إنكربورايشـن. كان الموعد النهائى لاختيار الاسم فـى اليوم التالى الذى حدده جوبز لملء أوراق الشركـة. فى النهاية عرض جوبز اقـتراح Apple Computer أبل كمبيوتر. وضح جوبـز سبب اقتراحه لهذا الاسم قائلاً: "لقد كنت أقوم بحمية قائمة على الفواكه، وكنت عائـدًا لتـوى من مزرعة التفاح. لقد بدا الأمر لى مرحًا وجريئًا وهائلاً. لقد استولت كلمة أبـل (وهـى منطوق كلمـة Apple الإنجليزية التـى تعنى "تفاح") علـى العرش من كلمة كمبيوتـر. بالإضافة إلى أنهـا ستجعلنا نسبق شركة أتارى فى دليل الهاتف"، وأخبر جوبز وزنيـاك بأنهمـا إن لم يتوصـلا إلى اسم أفضل حتـى ما بعد ظهيرة اليـوم التالى فسوف يستقران على تسمية أبل. وقد فعلا.

كانـت كلمة أبل خيارًا ذكيًا. فقد أظهرت الكلمـة على الفور ودًّا وبساطة، وقد نجحت فـى أن تكون غريبـة وطبيعية كقطعة من الحلوى فى الوقت نفسـه. كان فى اختيار الكلمة لمحـة من الثقافة المخالفة للتقاليـد المادية والعودة للطبيعة، ولكنهـا كانت تعبر عن نزعة أمريكية خالصة. وقد كان وقع الكلمتين معًا –أبل كمبيوتر– على السمع يعطى انفصالاً ممتعًـا بينهما. قال مايك ماركولا الذى أصبـح فيما بعد أول رئيس للشركة الجديدة: "لم يكن اختيارًا معقولاً، لذا فإنه يُجبر عقلك على التفكير فيه. التفاح والحاسبات، إنها أشياء لا تتناسب مع بعضها. هذا ما ساعدنا على زيادة شهرة العلامة التجارية".

لم يكـن وزنياك مستعدًّا بعـد للالتزام بالعمل لوقت كامل. فقد كان مغرمًا بالعمل فى شركة إتش بى، أو هكذا اعتقد، وأراد أن يحتفظ بعمله النهارى بها. كان جوبز بحاجة إلى حليـف ليساعـده فى السيطرة علـى وزنياك وليحكم بينهما إذا مـا نشب خلاف، لذا قام بتجنيـد صديقه رون واين، وكان مهندسًا بشركـة أتارى فى منتصف العمر كان قد أسس فى إحدى المرات شركة لصناعة ماكينات البيع بالعملات.

كان وايـن يعلـم أنه من الصعب إقنـاع وزنياك بترك عمله بشركـة إتش بى، ولم تكن المسألـة ملحـة، لـذا فقـد كان مربط الفرس هـو إقناعه بأنـه يجب أن تكـون تصميمات الحاسـب التى ابتكرهـا مملوكة لشركة أبل. قال وايـن: "كان ووز يتصرف بطريقة أبوية تجاه الدوائر الكهربية التى ابتكرها، وقد كان يرغب فى أن يستخدمها فى تطبيقات أخرى أو أن يجعـل شركـة إتش بـى تستخدمها ولقد أدركنا أنا وجوبز أن هـذه الدوائر الكهربية

ستكون جوهر شركة أبل، فقضينا ساعتين من النقاش فى منزلى، واستطعت أن أقنع ووز بقبول هذا الأمر". كانت حجته أن التاريخ سيذكر اسم المهندس العظيم فقط إذا ما عمل مع مدير تسويق عظيم كفريق واحد، وهذا يتطلب منه أن يسلم تصميماته إلى الشركة. كان جوبز منبهرًا وممتنًا من واين حتى إنه عرض عليه حصة ١٠٪ من الشركة الجديدة جاعلاً إياه حكمًا بينه وبين وزنياك إذا ما نشب بينهما خلاف حول موضوع ما.

قال واين: "لقد كانا مختلفين تمامًا ولكنهما شكلا فريقًا قويًا". أحيانا كان جوبز يبدو كأن أفكارًا شيطانية تسيطر عليه، فى حين كان وزنياك طيبًا لا يفكر إلا فى فعل الخير. كان جوبز يمتلك قدرًا من الشجاعة مكنه من النجاح فى تسيير الأمور، غالبًا عن طريق التلاعب بالآخرين، فقد كان يستطيع أن يكون جذابًا وحتى مبهرًا، ولكنه يستطيع أيضًا أن يكون باردًا وقاسيًا. على النقيض كان وزنياك خجولاً وغير بارع فى التواصل مع الآخرين مما جعله يبدو بريئًا مثل الأطفال. قال جوبز: "إن ووز بارع فى بعض الأمور، ولكنه مثل العلماء، يتجمد عندما يصل به الأمر إلى التعامل مع أشخاص لا يعرفهم. لقد كنا ثنائيًا رائعًا" وما ساعد على نجاحهما هو أن جوبز كان منبهرًا بعبقرية وزنياك الهندسية، وأن وزنياك كان منبهرًا بإدارة جوبز للعمل. قال وزنياك مستعيدًا ذكرياته: "لم أكن أحب أن أتعامل مع الأشخاص وأن أتسبب فى إحراجهم، ولكن جوبز كان يستطيع أن يتصل هاتفيًا بأشخاص لا يعرفهم ويجعلهم يقومون بالخدمات من أجله. كان جوبز يتعامل بفظاظة مع الأشخاص الذين لا يعتقد أنهم أذكياء، ولكنه لم يتعامل معى أبدًا بوقاحة، حتى فى السنوات التالية، عندما كنت لا أستطيع الإجابة عن سؤال كان يريد الحصول على إجابته منى".

بعد أن اقتنع وزنياك بأن تصميمات حاسبه الجديد يجب أن تكون ملكًا لشركة أبل، ظل يشعر بأنه يجب عليه أن يعرضها أولاً على شركة إتش بى لأنه كان يعمل بها. قال وزنياك: "اعتقدت أنه من واجبى أن أخبر مسئولى شركة إتش بى بما صممته طالما أنى أعمل لديهم، حيث إن هذا هو التصرف الصحيح والأخلاقى". لذا قام بعرضه على مديريه فى ربيع عام ١٩٧٦. انبهر أكبر المديرين التنفيذيين فى الاجتماع، وبدا متحيرًا، ولكنه قال فى نهاية الأمر إن شركة إتش بى لا يمكنها إنتاج شىء كهذا. لقد كان منتج هواة، على الأقل فى هذا الوقت، ولم يكن ملائمًا لقطاعات السوق التى تتوقع الجودة العالية من الشركة. قال وزنياك متذكرًا هذه اللحظة: "لقد شعرت بخيبة الأمل، ولكننى أصبحت حرًا لدخول شركة أبل".

فى الأول من أبريل عام ١٩٧٦، ذهب جوبز و وزنياك إلى شقة واين فى ماونتن فيو لتوقيع أوراق اتفاق الشراكة، حيث أخبرهما واين بأن لديه بعض الخبرة فى "الكتابة القانونية"، لذا قام بكتابة الوثيقة المؤلفة من ثلاث صفحات بنفسه. كانت الفقرات تبدأ

بعبارات أنيقة مثل: "تجدر الإشارة إلى أن .... تجدر الإشارة مرة أخرى إلى أن .... والآن التالى (كما تمت صياغته)، عودة إلى الحصص المخصصة لكل شريك ...". كان توزيع الحصص والأرباح واضحًا – ٤٥٪–٤٥٪–١٠٪ – وتم الاتفاق على أن أية مصروفات تتجاوز ١٠٠ دولار يجب أن تتم الموافقة عليها من قبل اثنين من الشركاء على الأقل. يقول واين: "كذلك قمنا بتقسيم المسئوليات، فكتبنا فى أوراق الاتفاق: "يتحمل وزنياك المسئولية العامة والرئيسية عن إدارة الهندسة الكهربية، ويتحمل جوبز المسئولية العامة عن الهندسة الكهربية والتسويق، ويتحمل واين المسئولية الرئيسية عن الهندسة الميكانيكية والوثائق". وقع جوبز على الأوراق بخط صغير ووقع وزنياك بخط واضح ووقع واين بخربشات لا يمكن قراءتها".

بعد ذلك شعر واين بالتردد عندما بدأ جوبز فى التخطيط لاقتراض وإنفاق المزيد من الأموال، وتذكر فشل شركته السابقة ولم يكن يرغب فى الوقوف بهذا الموقف مرة أخرى. لم يكن جوبز أو وزنياك يمتلكان أية ممتلكات شخصية، ولكن واين (الذى كان يخشى حدوث كارثة اقتصادية عالمية) كان قد خبأ بعض العملات الذهبية فى حشية فراشه. ولأن كلاً من جوبز ووزنياك و واين قد أسسوا شركة أبل على أنها شراكة بسيطة بدلاً من أن تكون مؤسسة معتمدة، فقد كان الشركاء مسئولين مسئولية شخصية عن القروض التى تقترضها الشركة، وكان واين يخشى أن يلاحقه الدائنون، لذا فقد عاد إلى مكتب مقاطعة سانتا كلارا بعد ١١ يومًا فقط معلنًا انسحابه من الشركة، وبدأت التعديلات التى أدخلت على اتفاق الشراكة كالتالى: "بمقتضى تعديل تقييم الاتفاقات بين جميع الشركاء، ستنتفى عن واين من الآن فصاعدًا صفة شريك". ووضحت التعديلات أنه سيتم دفع حصة ١٠٪ من قيمة الشركة، لذا حصل واين على ٨٠٠ دولار، وبعد ذلك بفترة قصيرة حصل على ١٥٠٠ دولار.

لو أن واين قد واصل العمل معهما واحتفظ بنسبة الـ ١٠٪، لكانت تساوى فى نهاية عام ٢٠١٠ حوالى ٢,٦ مليار دولار، ولكنه يعيش الآن وحيدًا فى منزل صغير فى باهرومب بولاية نيفادا، حيث بدأ فى المقامرة وكان يحيا على معونة الكفالة الاجتماعية ولقد قال فيما بعد إنه ليس نادمًا، وأضاف: "لقد اتخذت القرار الصحيح بالنسبة لى فى هذا الوقت. لقد كانا عاصفين كالأمواج الهادرة، ولم أكن أستطيع مواكبتهما".

وقف جوبز ووزنياك معًا على المنصة مقدمين لأعضاء نادى هومبرو عرضًا تقديميًا بعد فترة قصيرة من توقيع عقود تأسيس شركة أبل، أمسك وزنياك إحدى لوحات الدوائر الكهربية التى أنتجت حديثًا وقام بشرح المعالج الدقيق والذاكرة التى سعتها ٨ كيلو بايت، ونسخة لغة BASIC (بيسك) التى كتبها. وقد أكد أيضًا ما أطلق عليه الشئ الرئيسى: "لوحة مفاتيح يمكن للبشر استخدامها بسهولة بدلًا من اللوحة الأمامية المبهمة

التــى تمتلئ بالكثير من المصابيــح والمفاتيح"، ثم جاء دور جوبز، الذى أشار إلى أن جميع مكونــات جهاز Apple (أبل) الأساسيــة، على العكس من جهاز Altair (ألتير)، مدمجة داخله، وتحدى الحضور طارحًا سؤالًا: "كم على الناس أن يدفعوا للحصول على مثل هذا الجهاز الرائع؟" كان يحاول أن يدفعهم إلى رؤية قيمة جهاز Apple (أبل) المذهلة، وكان هذا تنميقًا خطابيًّا استخدمه فى عروض المنتجات التقديمية على مدار العقود التالية.

لم ينبهــر الحضــور بالعرض كثيرًا، فقد كان جهــاز Apple (أبل) يحتوى على معالــج دقيــق رخيصــ الثمن، وليس علــى معالــج Intle 8080 (إنتــل ٨٠٨٠)، ولكن بقى شخص واحــد مهتــم بسماع المزيــد. كان هذا الشخصــ يُدعى بول تيريل الــذى افتتح عام ١٩٧٥ متجــرًا لبيع الحاسبات أسمــاه متجر بايت شوب على طريق كامينو ريال فى مانيلو بارك. والآن بعد عام واحد من افتتاح متجره، أصبح يمتلك ثلاثة متاجر ورؤية بأن ينشئ سلسلة متاجــر فى جميع أنحــاء البلاد ولقد تحمس جوبز لإعطائه عرضًــا تقديميًّا خاصًّا، حيث قــال: "انظر إلى هــذا الجهاز، وسيعجبك ما تراه"، وأعجــب الجهاز تيريل بدرجة جعلته يعطى بطاقة عمله إلى جوبز و وزنياك قائلاً: "ابقيا على اتصال بى".

قــال جوبز فى اليوم التــالى عندما دلف إلى متجر بايت شــوب حافى القدمين: "لقد أتيت لأبقى على اتصال بك"، وقام بعقد صفقة مع تيريل، فقد وافق الأخير على طلب ٥٠ جهــازًا، ولكن بشرط واحد: أنه لم يكــن يريد لوحات الدوائر الكهربية المطبوعة التى تباع بخمســين دولارًا، حيــث إن العملاء سيكون عليهم أن يشتروا جميــع الرقاقات الإلكترونية ويقومــوا بتجميعهــا بأنفسهم. قد يروق هذا الأمر لعدد قليل مــن الهواة المتمرسين، ولكن ليســ لجميع العمــلاء. كان يريد بدلاً من هذا أن يتسلم اللوحــات تامة التجميع، وقد كان مستعدًّا لدفع ٥٠٠ دولار للقطعة، نقدًا عند التسليم.

اتصل جوبز هاتفيًّا بـ وزنياك فى شركة إتش بى على الفور قائلاً: "هل أنت جالس؟"، فأجاب وزنياك أنه ليس كذلك. ومع ذلك واصل جوبز إخباره بالأخبار. تذكر وزنياك هذه اللحظة قائلاً: "لقد صُعقت، صُعقت تمامًا، لن أنسى ما حييت هذه اللحظة".

ولكــى يستطيعــا الوفاء بتسليم الطلبية، كانا يحتاجــان إلى الحصول على قطع بقيمة ١٥٠٠٠ دولار. وافــق ألن بــوم، رفيقهما الثالث فى صناعة المقالب فــى مدرسة هومستيد الثانويــة، ووالده على إعطائهما قرضًا بقيمــة ٥٠٠٠ دولار. حاول جوبز أن يقترض المزيد من أحد بنوك لوس ألتوس، ولكن المدير نظر إليه وكما توقع جوبز، رفض، فذهب جوبز بعد ذلك إلى متجر هالتك سبلاى وعرض عليهم حصة من شركة أبل تعادل قيمة القطع التى سيأخذهــا منهم. ولكن مالك المتجر قال إنهما "شابــان أشعثان" ورفض، وأخبره ألكورن بشركة أتارى أنه لن يعطيهما القطع إلا إذا دفعا ثمنها مقدمًا. فى النهاية، استطاع جوبز أن يُقنــع مدير متجر كرامــر إلكترونيكس بأن يتصل بـ بول تيريــل هاتفيًّا ليؤكد له أنه قد

اتفق معه على صفقة بقيمة ٢٥٠٠٠ دولار. كان تيريل فى اجتماع عندما سمع عبر الهاتف الداخلى أن هناك مكالمة هاتفية عاجلة بانتظاره (كان جوبز مثابرًا)، فقال له مدير متجر كرامر إنه يوجد صبيان أشعثان دخلا عليه مكتبه ملوحين بأنهما قد عقدا صفقة مع متجر بايت شوب. هل هذا صحيح؟ قال تيريل إن هذا صحيح، فوافق المتجر على إعطاء جوبز القطع على أن يسدد ثمنها بعد ثلاثين يومًا.

فرقة المرآب

أصبح منزل جوبز فى بالو ألتو نقطة تجميع لوحات Apple 1 (أبل ١) الخمسين التى يجب تسليمها إلى متجر بايت شوب خلال ثلاثين يومًا، الوقت الذى يحين فيه موعد سداد قيمة القطع. ولقد تم تجنيد جميع من يستطيع العمل: جوبز، وزنياك، بالإضافة إلى دانييل كوتك ورفيقته إليزابيث هولمز (التى انفصلت عن الجماعة التى انضمت إليها)، وباتى، أخت جوبز التى كانت حاملاً حينها، والتى صودرت حجرتها الخالية وكذلك طاولة المطبخ والمرآب لاستغلالها كأماكن للعمل. أسندت إلى إليزابيث، التى كانت أخذت دروسًا فى صناعة المجوهرات، مهمة لحام الرقاقات الإلكترونية، وقد استعادت هذه الذكرى قائلة: "لقد قمت بمعظمها بطريقة جيدة ولكننى صهرت بعضًا منها دون قصد"، ولكن هذا لم يرق لـ جوبز، الذى لامها قائلاً: "إننا لا نمتلك قطعًا احتياطية". وكلفها بمهمة الحسابات والعمل المكتبى على طاولة المطبخ، وقام باللحام بنفسه. عندما كانوا يكملون إحدى اللوحات كانوا يسلمونها إلى وزنياك، الذى قال: "كنت أوصل كل لوحة كاملة بشاشة التلفاز ولوحة مفاتيح حتى أتأكد من أنها تعمل، وإذا كانت تعمل أضعها فى صندوق، وإذا لم تكن كنت أحاول اكتشاف أى الأرجل لم تستقر فى منفذها بشكل صحيح".

أوقف بول جوبز عمله الإضافى فى إصلاح السيارات القديمة حتى يستطيع فريق أبل أن يستغل المرآب بأكمله، ووضع طاولة عمل طويلة قديمة وعلق رسمًا تخطيطيًا للحاسب على حائط الجبس الجديد الذى بناه، وقام بإعداد صفوف من الأدراج المصنفة لوضع القطع بها. بنى أيضًا صندوقًا حراريًا مليئًا باللمبات الحرارية حتى يتم اختبار لوحات الحاسب عن طريق وضعها فى درجة حرارة عالية طوال الليل. عندما كانت تنتاب جوبز نوبات الغضب، وهو أمر قد اعتاده من ابنه، كان بول يمنحه بعضًا من هدوئه قائلاً: "ماذا بك؟ هل هناك ما يضايقك؟" وفى المقابل، كان عادة ما يطلب منهم استعارة التلفاز لكى يشاهد مباراة كرة قدم. خلال بعض تلك الراحات، كان جوبز وكوتك يذهبان للخارج ويعزفان على الجيتار فى الحديقة.

لم تمانـع كلارا جوبـز عندما فقـدت معظم مسـاحـة منزلها الذى امتـلأ بأكوام من القطـع والضيوف، ولكنها كانت تستشيط غضبًا من عادات ابنها الغريبة فى الأكل. قالت إليزابيـث متذكرة هذه الفـترة: "كانت تنظر بحسرة إلى أحـدث هواجس طعامه. كل ما كانـت تريـده هو أن تراه سليمًـا معافى، وكان يقول لها أمورًا غريبـة مثل "أنا لا آكل سوى الفاكهة ولا أتناول منها إلا ما تقطفه العذارى فى ظلام الليل".

بعـد أن تم تجميع دستة من اللوحات وبعد أن اختبر وزنياك صلاحيتها للعمل، أخذها جوبـز بالسيـارة إلى متجر بايت شوب، وذهل تيريل عندمـا رآها؛ فلم يكن هنـاك مصدر للطاقـة أو حاوية أو شاشـة أو حتى لوحة مفاتيح. كان تيريل يتوقـع شيئًا أكثر اكتمالاً من هذا، لكن رمقه جوبز بنظرة جعلته يوافق على استلام الطلبية ودفع ثمنها.

بعـد ثلاثين يومًا أثبتت لوحات Apple (أبل) أنها علـى وشك أن تكون مربحة. تذكر جوبـز هذه اللحظات قائلاً: "كان باستطاعتنا أن نصنـع اللوحات الإلكترونية بتكلفة أقل ممـا توقعنا لأننى حصلت على صفقة جيدة عندما اشتريت القطع، لذا فقد مكننا المبلغ، الـذى حصلنـا عليه من بيع اللوحات الخمسين لمتجر بايـت شوب، من دفع ثمن قطع كفت بالكاد لصنع مائة لوحة". والآن استطاعوا الحصول على ربح جيد من بيع الخمسين لوحة المتبقية إلى أصدقائهم ورفاقهم فى نادى هومبرو.

عملـت إليزابيث هولمز رسميًـا كمسئولة حسابات بدوام جزئـى براتب ٤ دولارات فى السـاعـة، وكانـت تقود سيارتها مرة فـى الأسبوع من سان فرانسيسكـو حتى تحل معضلة تحويـل دفتر شيكات جوبز إلى دفـتر حسابات. فى محاولة من جوبز لأن يجعل شركة أبل تبدو كشركة حقيقية، قام بالاشتراك فى خدمة الرد الآلى، والتى كانت تحول الرسائل إلى هاتـف والدته وقد رسم رون واين شعارًا باستخدام أسلوب الرسم الخطى المزخرف على الطـراز الفيكتورى، وظهر فيه أينشتاين جالسًا تحـت شجرة يحيطه اقتباس عن الشاعر ووردث وورث يقـول: "سيظـل العقل مسافـرًا وحده فى بحار الفكر الغريبـة". كان شعارًا غريبًـا إلى حد ما، وكان يلائم صورة واين الشخصية أكثر من صورة شركة أبل كمبيوتر. ربما كان هنـاك بيت من أبيات ووردث وورث الشعرية ملائمًا أكثر للشعار وهو البيت الذى وصـف فيه من شاركوا فى إشعـال فتيل الثورة الفرنسية الذى يقول: "كان عليك أن تشكر الله فى هذا الفجر على أنك ظللت حيًا / ولكن أن تكون صغيرًا فقد نعمت بدخول الجنة". كما يقول وزنياك مبتهجًا: "أعتقد أننا شاركنا فى أكبر ثورة حدثت فى التاريخ. لقد كنت سعيدًا للغاية بأننى جزء منها".

كان وزنيـاك قد بدأ بالفعل فى التفكير فى الإصـدار التالى من الجهاز، لذا بدأوا فى تسمية الإصدار الحالى Apple 1 (أبل ١). وقد طاف جوبز ووزنياك أنحاء طريق الكامينو ريـال لإقناع ملاك متاجر الإلكترونيات بعرضه فى متاجرهـم، فبالإضافة إلى الخمسين

التـى باعوها إلى متجر بايت شوب والخمسين تقريبًا التـى باعوها إلى أصدقائهم، كانوا يصنعـون مائـة أخرى لبيعها فى أسواق التجزئة. لم يكن عجيبًـا أنهما يقفان على طرفى النقيض: أراد وزنيـاك أن يبيع الأجهزة بسعر يقارب سعر تكلفـة صنعها، أما جوبز فقد أراد أن يحقـق ربحًـا كبيرًا، وفاز جوبـز، وقام بتحديد سعر بيع يبلـغ ثلاثة أضعاف سعر التكلفـة بالإضافة إلى رفع السعر بنسبة ٣٣٪ فوق السعر الإجمالى البالغ ٥٠٠ دولار الذى دفعه تيريل وغيره من المتاجر ليصبح ٦٦٦,٦٦ دولار. قال وزنياك: "لقد كنت أميل دائمًا إلى الأرقـام المكررة، فقد كان رقـم هـاتف خدمة "اطلب مزحة هو ٦٦٦٦ـ٢٥٥". لم يكن أىٌّ منهـم يعلم أن رقم ٦٦٦ يشير ـ فى أحد الكتب القديمة ـ إلى رقم الشيطان"، ولكنهم سـرعـان مـا واجهتهـم الشـكاوى، خاصـة بعدما ظهر رقم ٦٦٦ فـى أفضل أفلام العام *The Omen*. (فـى عـام ٢٠١٠، بيع أحد أجهزة حاسـب Apple 1 (أبل ١) الأصلية فى مزاد علنى عقدته شركة كريستيز بمبلغ ٢١٣,٠٠٠ دولار).

ظهـرت أول قصة عن الجهاز الجديد فى عـدد يوليو عام ١٩٧٦ من مجلة *إنترفايس*، وكانـت مجلـة لا يقرؤها هـواة الحاسب فى هـذا الوقـت. كان جوبز وأصدقـاؤه ما زالوا يصنعـون الأجهزة بأيديهم فى منزله، ولكن المقال أشار إلى جوبز على أنه مدير التسويق و"مستشـار خاص سابق لشركة أتارى"، مما جعل شركة أبـل تبدو كشركة حقيقية. كُتب فـى المقال أن: "ستيف يراسل الكثير من أندية الحاسـب ليتحسس الطريق إلى الصناعة الوليدة"، واقتبس المقال ما قاله جوبز مفسرًا الأمر: "إذا استطعنا أن نعرف احتياجاتهم وشعورهـم ومحفزاتهم، فسيمكننا الاستجابة لهـم بطريقة صحيحة عن طريق إعطائهم ما يريدون".

فـى هـذا الوقت ظهـر لهم المزيـد من الأجهـزة المنافسـة، إلى جانب جهـاز Altair (ألتـير)، أبرزها جهـاز IMSAI 8080 (أى.إم.إس.إيـه.أى ٨٠٨٠) وجهاز SOL_20 (إسـ أو إل ٢٠) مـن إنتاج شركة بروسيسور تكنولوجـى، وقد كان الأخير من تصميم كل مـن لى فليستنستين وجـوردون فرينش من نـادى حاسب هومبرو ولقـد توافرت الفرصة للجميـع لكـى يعرضوا أجهزتهـم فى عطلة عيد العمـال عام ١٩٧٦، مـن خلال مهرجان الحاسب الشخصى السنوى الذى كان ينعقد فى فندق كئيب فى متنزه عتيق على الشاطئ فـى مدينة أتلانتيك سيتى بولاية نيوجيرسـى. ركب جوبز ووزنياك طائرة شركة تى دبليو إيـه إلى فيلادلفيـا حاملـين صندوق سيجار به جهـاز Apple 1 (أبـل ١) وصندوقًا آخر بـه النمـوذج الأولى للإصدار التالى الـذى كان يعمل ووز على تطويـره. كان فليستنستين يجلـس خلفهما فى الطائرة والذى نظر إلى جهـاز Apple 1 (أبل ١) قائلاً: "غير مميز بالمرة". فقد وزنياك ثقته بنفسه عندما استمع إلى الحديث الدائر فى الصف خلفه، قال

وزنيـاك مستعيدًا ذكرى هذا الموقف: "كنا نسمعهـم يتحدثون عن العمل التجارى المتقدم مستخدمين اختصارات علمية لم نسمع بها فى حياتنا".

قضـى وزنيـاك معظـم وقته فى غرفتهمـا بالفندق فـى تعديل نموذجـه الأولى، و قد كان خجـولاً لدرجـة أنه لم يستطع الوقوف أمام الطاولـة المخصصة لشركة أبل فى صالة المعرض. لحقهـم دانييل كوتـك بالقطار الـذى استقله مـن مانهاتن، حيـث كان يدرس فـى جامعـة كولومبيا، ووقـف على الطاولة أثناء تجـول جوبز فى صالـة المعرض لفحص المنافسـين. ولكـن ما رآه لم يبهره. لقد تأكـد من أن وزنياك هو أفضـل مهندسى الدوائر الكهربيـة وأن جهـاز Apple 1 (أبل ١) - وبخاصة نسخته التاليـة - يستطيع التغلب على المنافسـين فيما يتعلق بـالأداء، ولكن جهـاز SOL_20 (إسـ أو إل ٢٠) كان يبدو أفضل مـن ناحية الشكل، فقد كانت حاويتـه مصنوعة من المعدن الأملس وكانت به لوحة مفاتيح ومصـدر للطاقة وكابلات. كان يبدو من شكله أن من صنعه شخص ناضج، فى حين يبدو جهاز Apple 1 (أبل ١) يبدو فوضويًا كصانعيه.

الفصل السادس

جهاز Apple II (أبل ٢)

فجر عصر جديد

حزمة متكاملة

بينمـا كان جوبز يذرع المكان جيئة وذهابًا فى مهرجـان الحاسب الآلى الشخصى، أدرك أن بول تيريل صاحب متاجر بايت قد كان على صواب حينما قال: "الحاسبات الشخصية يجـب أن تصنـع على شكل حـزم متكاملة، فجهـاز Apple (أبل) التالى يجـب أن يمتاز – وفـق رأيه – بامتلاكـه لحاوية رائعة ولوحة مفاتيح مدمجة، كما يجب أن يكون متوافقًا مع بعضه بعضًا، بدءًا من مزود الطاقة الكهربائية وحتى البرمجيات". يقول جوبز: "كانت رؤيتـى أن أصنـع أول حاسب آلى متكامـل. فلم نعد نهدف إلى مخاطبـة حفنة من الهواة الذيـن يرغبون فـى تجميع حاسباتهم الآليـة بأنفسهم، ويعرفون كيـف يشترون المحولات ولوحـات المفاتيح. ففى مقابل كل فرد منهـم، كان يوجد ألف شخص يرغب فى الحصول على حاسبه الشخصى جاهزًا للعمل على الفور".

فـى غرفـة الفندق التى كانـا يقيمان بها يوم عطلـة عيد العمل فى عـام ١٩٧٦، عمل وزنياك علـى تجهيز النموذج الأولى للجهاز الجديد، والذى سيطلق عليه Apple II (أبل ٢)، والذى يأمل جوبز أن يمنح عملهما نقلة نوعية. وأخرجا هذا النموذج مرة واحدة فقط، فـى وقت متأخر من الليل، وذلك لتجربتـه على شاشة عرض الشرائح الضوئية الملونة فى إحـدى غرف المؤتمرات بالفندق. وقد ابتكر وزنياك طريقة عبقرية لجعل رقائق الحاسب

تعرض ألوانًا، وكان يرغب فى رؤية ما إذا كانت ستنجح على جهاز تلفاز يستخدم جهاز عرض ليعرض على شاشة تشبه شاشة السينما. ويتذكر وزنياك ذلك قائلًا: "تخيلت أن جهاز العرض ستكون به مجموعة مختلفة من دوائر الألوان الكهربائية ستتوقف عن العمل بسبب نظام الألوان الخاص بى. لذا فقد أوصلت جهاز Apple II (أبل ٢) بجهاز عرض الشرائح وعمل بشكل رائع"، وبينما كان يكتب على لوحة مفاتيح الجهاز، ظهرت خطوط وأشكال لولبية على شاشة العرض فى نهاية الغرفة. الشخص الغريب الوحيد الذى شاهد هذا الجهاز الأولى Apple II (أبل ٢) كان هو الفنى الذى يعمل فى الفندق، وقال إنه يعرف جميع الأجهزة، وأن هذا الجهاز هو ما سيشتريه.

لإنتاج جهاز Apple II (أبل ٢) متكامل، فإن الأمر سيتطلب رأسمال كبيرًا، لذا فقد فكرا فى بيع حقوق إنتاج الجهاز لشركة أكبر. وذهب جوبز إلى آل ألكورن واستفسر عن إمكانية عرض الجهاز على إدارة شركة أتارى. وحدد موعدًا لاجتماع مع رئيس الشركة جو كينان والذى كان أكثر تحفظًا من ألكورن وبوشنيل بكثير. ويتذكر ألكورن ما حدث ويقول: "دخل ستيف ليعرض الجهاز، لكن جو لم يستسغه؛ فهو لم يقدّر سلوكيات ستيف". كان جوبز حافى القدمين، وفى مرحلة ما من الاجتماع قام بوضع قدمه على المكتب. فصاح فيه كينان: "إننا لن نقدم على شراء هذا الشىء فحسب، بل عليك أن ترفع قدمك عن مكتبى أيضًا!"، ويعبر ألكورن عما خطر بباله فى هذا الوقت: "آوه، حسنًا. ها هى الفرصة تضيع من بين أيدينا".

فى شهر سبتمبر، حضر تشك بيدل من شركة كومودور للحاسبات الآلية إلى منزل جوبز للحصول على عينة تجريبية من الجهاز، يقول وزنياك: "فتحنا مرآب ستيف لينيره ضوء الشمس، وحضر إلينا مرتديًا حُلة وقبعة رعاة البقر". أعجب بيدل بجهاز Apple II (أبل ٢)، وحدد موعدًا لعرض تقديمى مع رئيس الشركة بعد ذلك بأسابيع قليلة فى المركز الرئيسى لشركة كومودور، وقال جوبز فى العرض التقديمى: "قد ترغبون فى شراء الجهاز مقابل بضع مئات الآلاف من الدولارات"، وذُهل وزنياك من هذا الاقتراح "السخيف"، لكن جوبز أصر عليه. واتصل بهما مدير الشركة هاتفيًا بعد أيام قليلة ليقول إنهم قد قرروا أنه سيكون من الأوفر لهم أن يصنعوا أجهزة خاصة بهم. ولم يشعر جوبز بالإحباط جراء ردهم، وكل ما قام به هو إزالة اسم كومودور من قائمة الشركات المحتملة واعتبر أن قيادتها "ليست أخلاقية"، كما أن وزنياك لم يشعر بالندم على الأموال التى لم يربحاها، إلا أن أحاسيسه كمهندس كانت قد جُرحت عندما أطلقت الشركة جهاز Commodore PET (كومودور بى إى تى) بعد تسعة أشهر. وعن هذا يقول: "شعرت بالاشمئزاز نوعًا ما. فقد صنعوا جهازًا سيئًا حقًّا لأنهم صنعوه سريعًا. وقد كان بإمكانهم الحصول على جهاز Apple (أبل)".

إن محاولة ستيف لمغازلة شركة كومودور قد أظهرت وجود خلاف كامن بين جوبز ووزنياك، ألا وهو: هل هما متساويان حقًا فيما يسهمان به لشركة أبل وفيما يجب أن يحصلا عليه منها؟ جيرى وزنياك الذى يُعلى من قيمة المهندسين مقارنة برواد الأعمال ورجال المبيعات، كان يعتقد أن أغلب الأرباح يجب أن تكون من نصيب ابنه. وقد واجه جوبز بشكل شخصى عندما حضر إلى منزل وزنياك. فقال له: "أنت لا تستحق أى شىء. فأنت لم تنتج أى شىء". فبدأ جوبز فى البكاء وهو سلوك كان معتادًا منه؛ فهو لم يكن فى أى وقت سابق – ولن يكون – بارعًا فى السيطرة على مشاعره. ومن ثم فقد قال جوبز لـ ستيف وزنياك إنه يرغب فى إلغاء شراكتهما: "إذا كنا لن نقتسم الأرباح مناصفة، فبإمكانك الحصول عليها كلها". إلا أن وزنياك كان يدرك – على عكس والده – علاقة التكافل التى تجمعهما. فلولا جوبز، لربما كان لا يزال يرسم مخططات الدوائر الكهربية مجانًا فى اجتماعات نادى هومبرو للحاسبات الآلية. لقد كان جوبز هو من حول تصميماته المبتكرة إلى عمل تجارى متنام، كما فعل فى جهاز Blue Box (الصندوق الأزرق)؛ لذا فقد وافق على أن يظلا شريكيْن.

لقد كانت مبادرة بارعة. فنجاح جهاز Apple II (أبل ٢) يتطلب أكثر من مجرد تصميم وزنياك الرائع للدائرة الكهربية. بل إن هذه الدائرة ستحتاج إلى أن يتم تجميعها على هيئة منتج استهلاكى متكامل، وكان هذا هو دور جوبز.

بدأ جوبز بأن طلب من شريكهما السابق رون واين تصميم حاوية للحاسب. يقول واين: "افترضت من البداية أنهما لا يملكان المال، لذا فقد صممت حاوية لا تتطلب أى مهارة فى التصنيع ويمكن صناعتها فى ورشة معادن عادية". كان تصميمه عبارة عن غطاء من بلاستيك بلكسيجلاس متصل بشرائط معدنية وباب علوى متحرك ينزلق لأسفل كاشفًا عن لوحة المفاتيح.

لم يُعجب جوبز بهذا التصميم، لقد كان يريد تصميمًا بسيطًا وأنيقًا، ويأمل أن يتحول إلى شىء يميز أجهزة شركة أبل عن أجهزة الشركات الأخرى وحاويات حاسباتها الرمادية عتيقة الطراز والمصنوعة من المعدن. وأثناء تردده على قسم الأجهزة فى متجر ماكى، أعجبته بشدة ماكينة طعام كويزينارت وقرر أنه يرغب فى حاوية حاسب مصنوعة من قالب بلاستيكى خفيف الوزن. وفى اجتماع لنادى هومبرو للحاسبات، عرض على مستشار محلى يدعى جيرى موناك ١٥٠٠ دولار ليضع له تصميمًا كهذا. ولقد طلب موناك، وقد ساورته الريبة من مظهر جوبز، الحصول على المال أولاً، لكن جوبز رفض ذلك، ومع ذلك فقد قبل موناك العمل على أية حال. وفى غضون أسابيع قليلة كان قد صمم حاوية حاسب بسيطة على شكل قالب من البلاستيك تتسم بمظهر متسق ومُحبب، وهو ما أبهج جوبز بشدة.

ثم أتى بعد ذلك الدور على مزود الطاقة الكهربائية. خبراء الإلكترونيات الرقمية مثل وزنياك لا يهتمون بقدر كبير بشىء عادى كهذا يعمل بتقنية الإشارات التناظرية، إلا أن جوبز قرر أنه من المكونات الأساسية. وأراد، بشكل خاص -وهو رأيه طوال حياته العملية- إيصال الطاقة للجهاز بطريقة تجنب الجهاز الحاجة لمروحة، فالمراوح داخل أجهزة الحاسب الآلى فى ذلك الحين لا تنسجم مع فلسفة الزن، فقد كانت مثيرة للضوضاء. لذا فقد ذهب إلى شركة أتارى ليتشاور فى هذا الأمر مع ألكورن، والذى يعرف مهندسى إلكترونيات يعملون فى الإلكترونيات عتيقة الطراز. ويتذكر جوبز ذلك الأمر قائلًا: "أرسلنى ألكورن لشخص عبقرى يدعى رود هولت، وقد كان ماركسيًّا ومدخنًا شرهًا تزوج أكثر من مرة هذا بالإضافة إلى خبرته فى العديد من المجالات". ومثل اجتماعاته مع مانوك وغيرها من الاجتماعات التى قابل فيها الآخرون جوبز للمرة الأولى، نظر إليه هولت وتشكك فيه؛ وقال له: "أنا أتقاضى مبالغ مرتفعة". إلا أن جوبز شعر بأنه يستحق ما يتقاضاه وأخبره بأن التكلفة لن تمثل أى مشكلة. وعن هذا يقول هولت: "لقد خدعنى بلباقته للبدء فى العمل"، وقد انتهت الحال بـ هولت وهو يعمل لدى شركة أبل بشكل دائم.

بدلاً من مزود طاقة كهربائية تقليدى، صنع هولت مزودًا يشبه الذى يستخدم فى منظار الذبذبات. وهو يفتح ويغلق الكهرباء ليس فقط ستين مرة فى الثانية، بل يفعل ذلك لآلاف المرات فى الثانية؛ وهذا يسمح له بتخزين الطاقة لوقت أقل بكثير، وبالتالى تنتج عنه حرارة أقل. وقال جوبز عن هذا المزود فيما بعد: "هذا المزود التبديلى كان ثوريًّا بالقدر نفسه الذى كانت عليه لوحة جهاز Apple II (أبل ٢) المنطقية. وهولت لم يحظ بالكثير من التقدير على عمله هذا فى كتب التاريخ، وإن كان يجب أن يحظى به. فكل حاسب آلى يستخدم الآن مزودات الطاقة الكهربائية التبديلية، وجميعها مسروقة من تصميمات رود". وعلى الرغم من كل ما يتمتع به وزنياك من عبقرية، إلا أن هذا لم يكن شيئًا يستطيع عمله، ويعترف ووز بهذا حين يقول: "عرفت ذات مرة وبشكل غير واضح ما يتكون منه مزود الطاقة الكهربائية التبديلى".

والد جوبز علمه ذات مرة أن السعى لتحقيق الكمال يعنى الاهتمام بالحرفية حتى فى الأجزاء غير المرئية. وطبق جوبز هذا على مخطط الدائرة الكهربائية داخل جهاز Apple II (أبل ٢)، ورفض التصميم المبدئى لأن الخطوط لم تكن مستقيمة بالقدر الكافى.

هذا الولع بالكمال قاده لأن يطلق العنان لغريزة السيطرة. أغلب قراصنة الحاسبات والهواة يحبون أن يوائموا ويعدلوا ويطوروا العديد من الأشياء فى حاسباتهم الآلية. وقد كان هذا بالنسبة لـ جوبز يمثل تهديدًا لتجربة المستخدم الخالية من أى تواصل بينه وبين المنتج، ولأن وزنياك كان مخترق حاسبات حتى النخاع، لم يتفق مع هذا، فقد كان يرغب فى إضافة ثمانى فتحات لجهاز Apple II (أبل ٢) حتى يضيف المستخدم أى

دوائـر كهربائيـة أصغر أو أى نهايات طرفية يرغب فيهـا. وأصر جوبز على وجود فتحتين فقط؛ واحـدة للطابعة والأخرى للمودم. ويتذكر وزنياك ذلك: "أنا فى العادة شخص لين العريكـة، لكـن فى هذه المرة قلت له: "إن كان هذا ما تريده، فاذهب واحصل على حاسب آلى آخـر". فقد كنت أعـرف أن من يشبهوننى سيصنعون فـى النهاية أشياء يرغبون فى إضافتهـا إلى حاسبى الآلى"، وربح وزنياك هـذا الخلاف هذه المرة، لكنه كان قادرًا على الشعـور بتضـاؤل سلطته – حيث يقول: "كنت فى موضع مكننى مـن القيام بذلك وقتها، لكننى لن أكون فى هذا الموضع دائمًا".

مايك ماركولا

كل هـذه الأمـور تطلبت مـالاً. يقول جوبـز: "إن تصنيع هـذه الحاويـة البلاستيكية كان سيتكلـف ما يقرب مـن ١٠٠,٠٠٠ دولار، أما تكاليـف إنتاج الجهـاز بأكمله فقط فكانت حـوالى ٢٠٠,٠٠٠ دولار"؛ لـذا فقد عـاد جوبز مرة أخرى للقاء نـولان بوشنيل لحثه على المشاركـة ببعض المال فى مقابل الحصول على حصة فـى الملكية أقل من خمسين بالمائة. ويقـول بوشنيل بتهكم: "لقد سألنى إن كان بإمكانى تمويـل الشركة بمبلغ ٥٠,٠٠٠ دولار ويعطينى فى المقابل حصة تعادل ثلث الشركة. لكننى كنت عبقريًّا ورفضت العرض، وهذا أمر من الطريف التفكير فيه الآن، عندما أستطيع منع دموعى".

اقـترح بوشنيل على جوبز لقـاء دون فالنتين وهو شخص يتسـم بالصدق والصراحة وكان يعمـل مدير تسويق لدى شركـة ناشونال سيميكونداكتور، كمـا أسس شركة سيكويا كابيتـال، وهـى شركة رائدة فـى مجال تمويـل المشروعات الصغيرة. حضـر فالنتين إلى مـرآب جوبز بسيارة مرسيدس ويرتدى حُلة زرقاء وقميصًـا ورابطة عنق. وكان انطباعه الأول أن جوبـز يبدو غريب الأطـوار. ويتذكر فالنتين هذا ويقـول: "ستيف كان يحاول أن يكـون تجسيدًا لكل ما هو خـارج على المألوف، فهو نحيف جدًّا ولديـه لحية خفيفة ويشبه الرئيس الفيتنامى (هو تشى مين)".

ومـع ذلك، فإن فالنتين لم يصبح مستثمر وادى السيليكون الأبرز بالاهتمام بالمظاهر السطحية. لكن ما أزعجه أكثر من هيئة جوبز هو أن جوبز لا يعرف أى شىء عن التسويق ويبـدو مكتفيًـا بعرض منتجـه على المتاجـر الخاصة واحدًا بعـد الآخر. لـذا فقد قال له فالنتـين: "إن أردت أن أموّلك، فستحتاج إلى شريك يعى التسويق والتوزيع جيدًا وبإمكانه وضع خطط للعمل". كان جوبز يميل إما إلى الشعور بالغضب أو بالاهتمام الشديد عندما ينصحـه شخص كبير فى السن. وفى حالة فالنتين اهتم بشدة. وأجابه قائلًا: "أرسل لى أسمـاء ثلاثـة أشخاص تقترحهم"، وبالفعل قـام فالنتين بهذا وقابلهـم جوبز، واتفق مع

أحدهـم وهـو شخص يدعى مايك ماركولا، والذى سينتهى بـه الحال بلعب دور حيوى فى شركة أبل فى العشرين عامًا التالية.

كان ماركـولا يبلغ من العمر ثلاثة وثلاثـين عاما فقط، لكنه كان قد تقاعد بالفعل من العمـل لدى شركـة فيرتشايلد ومن بعدها شركة إنتل، حيـث حقق الملايين من حصته فى الأسهم بعد ما حققته هذه الشركة التى تصنع رقاقات الحاسب من رواج. لقد كان رجلًا حـذرًا وداهيـة، ويتحـرك بطريقة دقيقة تدل علـى شخص كان يمارس رياضة الجمباز فى المدرسـة الثانوية، كما كان بارعًا فى صياغة استراتيجيـات التسعير وشبكات التوزيع والتسويـق والماليات. وعلى الرغم من كونه متحفظًا إلى حد ما، إلا أنه كان يهتم بالمظاهر عندمـا يتعلق الأمر بالاستمتاع بثروته حديثة التكويـن. فقد بنى لنفسه منزلًا عند بحيرة تاهو ثم بعد ذلك قام ببناء قصر ضخم فى تلال وودسيد. عندما حضر اللقاء فى مرآب جوبز لم يكن يقود سيارة مرسيدس سوداء مثل فالنتين، بل كانت سيارة كورفيت مكشوفة ذات لـون ذهبى براق. ويتذكر ماركولا هـذا اللقاء قائلًا: "عندما وصلت إلى المرآب، كان ووز يعمـل على طاولة؛ وبدأ على الفور يتباهى بجهاز Apple II (أبل ٢). تجاهلت حقيقة أن كلا الرجلـين يحتاج لقصـص شعره وأدهشنى ما رأيته على طاولـة العمل. فقص الشعر شىء يمكنك الحصول عليه فى أى وقت، أما هذا فلا".

أُعجـب جوبز علـى الفور بـ ماركولا، ويقـول عنه: "كان قصيرًا بالإضافـة إلى أنه قد تم تجاهلـه فى تولى قيادة مبيعـات شركة إنتل، وهو شىء أعتقد أنـه قد دفعه ليحاول أن يثبـت قدراته". كما أن ماركولا أثر فى جوبز بمـا يتمتع به من تهذيب وإنصاف. كما تأثر وزنيـاك بالقدر نفسه بهـذه الشخصية، وعن هذا يقول: "يمكنـك أن تتأكد، عندما يكون بإمكانـه خداعك، أنه لن يخدعك. فقد كان يتمتع بحس أخلاقى حقيقى. ولقد اعتقدت أنـه ألطف شخص قابلته علـى الإطلاق، بل والأفضل من كل هذا أنه أعجب حقًا بما قمنا به من عمل!".

اقترح ماركولا على جوبز أن يقوما بصياغة خطة عمل معًا. وقال له ماركولا: "لو انتهينا منهـا وكانت تبدو ناجحة، فإننـى سأستثمر نقودى، وإن لم تبد ناجحة، فإن الأسابيع التى أقضيها فى العمل معك على إعدادها ستكون بلا مقابل". بدأ جوبز فى الذهاب إلى منزل ماركـولا كل مساء ليبـدا الخطط ويتحدثا طوال الليل. ويتذكـر جوبز هذه الليالى ويقول: "صغنـا العديد من الافتراضات، حتى عدد المنازل التى سيكون بها حاسب شخصى، كما مرت ليال بقينا مستيقظين حتى الرابعة فجرًا". وانتهت الحال وقد قام ماركولا بصياغة أغلب الخطة وهو يصف ما حدث بقوله: "كان ستيف يقول: "سأحضر لك هذا الجزء فى المـرة المقبلة"، ولكنه فـى العادة لم يكن يحضر أى شىء فى موعـده، ولذا فقد كنت أقوم به".

وضعت خطة ماركولا تصورات لكيفية تجاوز حدود أسواق الهواة. ويتذكر وزنياك ذلك قائلًا: "تحدث عن تقديم الحاسب الشخصي لأشخاص عاديين فى منازل عادية للقيام بأشياء مثل الاحتفاظ بنسخة من وصفات أطعمتهم المفضلة أو معرفة ما يتبقى فى حساب دفتر الشيكات". وتكهن ماركولا بشىء يبدو مستحيلًا حينما قال: "سنصبح ضمن قائمة أغنى ٥٠٠ شركة فى غضون عامين، فهى بداية لصناعة جديدة، وهذا شىء لا يحدث إلا مرة كل عقد من الزمان". وتطلب الأمر من شركة أبل سبع سنوات حتى أصبحت ضمن قائمة أغنى ٥٠٠ شركة، لكن جوهر ما تنبأ به ماركولا ثبت صحته فى النهاية.

عرض ماركولا أن يضمن تمويلًا يصل إلى ٢٥٠٠٠٠ دولار فى مقابل أن يصبح شريكًا بحصة تعادل الثلث. حيث ستتحول شركة أبل إلى مؤسسة ويملك ماركولا وجوبز ووزنياك حصة قدرها ٢٦٪ من الأسهم لكل منهم، أما بقية أسهم المؤسسة فسيتم الاحتفاظ بها لجذب المزيد من المستثمرين. وقد التقى ثلاثتهم فى منزل ماركولا وتجمعوا حول حمام السباحة وأبرموا هذا الاتفاق. ويتذكر جوبز هذه اللحظات: "اعتقدت أنه من غير المرجح استعادة مايك لما دفعه من مال وقدره ٢٥٠٠٠٠ دولار، وقد تأثرت لأنه مستعد للمخاطرة بهذا القدر من المال".

والآن أصبح من الضرورى إقناع وزنياك بالعمل بدوام كامل فى الشركة، ولكنه تساءل: "لمَ لا يمكننى أن أستمر فى القيام بهذا العمل كشىء إضافى وأحتفظ بعملى لدى إتش بى كوظيفة دائمة تؤمّن حياتى؟"، وأجابه ماركولا أن هذه الطريقة لن تنجح، ومنحه مهلة لمدة أيام قليلة ليفكر فى الأمر ويقرر. ويتذكر وزنياك مشاعره فى هذه الفترة: "شعرت بعدم الأمان من فكرة تأسيس شركة يفترض منى أن أقوم بالضغط على العاملين فيها والسيطرة على ما يقومون به. وقد قررت منذ وقت طويل مضى أننى لن أصبح فى يوم ما شخصًا سلطويًّا". ومن ثم فقد ذهب وزنياك إلى منزل ماركولا وأعلن أنه لن يترك العمل لدى إتش بى.

هز ماركولا كتفيه وأبدى موافقته، إلا أن جوبز شعر بإحباط شديد. وحاول أن يقنع وزنياك؛ واستعان بأصدقائهما لإقناعه؛ وبكى وصرخ واستشاط غضبًا؛ كما ذهب إلى منزل والدى وزنياك، وبكى وطلب مساعدة جيرى. وعند هذه المرحلة أدرك والد وزنياك أن هناك الكثير من المال الذى يمكن ربحه من تمويل إنتاج جهاز Apple II (أبل ٢)، ولذا فقد انضم لمجموعة إقناع وزنياك نيابة عن جوبز. ويتذكر وزنياك ما حدث قائلًا: "بدأت فى تلقى المكالمات الهاتفية فى العمل والمنزل من والدى ووالدتى وأخى والعديد من الأصدقاء، وأخبرنى كل منهم بأننى قد اتخذت قرارًا خاطئًا". ولكن لم تفلح أى من هذه المحاولات. ثم اتصل به آلن بوم، صديقهما فى نادى بك فراى فى مدرسة هومستيد

الثانويـة، وقـال له: "يجب عليك حقًّا أن تشرع فى هذا الأمر وتنفذه". وجادله موضحًا أن وزنيـاك إن انضـم للعمل فى أبل بشكل دائم، فإنه لن يضطـر إلى تولى مناصب قيادية أو يتخلـى عن العمل فـى الهندسة، ويقول وزنياك فيما بعد عن هـذا الحوار: "لقد كان هذا هـو ما أحتـاج إلى سماعه بالضبـط؛ فبإمكانى أن أظـل أعمل فى نهايـة السلم الوظيفى للمؤسســة كمهندسـ"، ومن ثم فقد اتصـل وزنياك بـ جوبز هاتفيًّـا وأعلنه أنه قد أصبح مستعدًّا الآن للعمل فى المؤسسة.

فى الثالـث من ينـاير عام ١٩٧٧، أُنشئت المؤسسة الجديـدة، مؤسسة أبل للحاسبات، بشـكل رسمى، واشترت الشركـة القديمة التى كونها جوبز ووزنيـاك قبل تسع أشهر. وتم إعـلام القليل مـن الأشخاص بما حدث، وفى هذا الشهر أجـرى نادى هومبرو استقصاء لعملائـه واكتشـف أن من بين الـ ١٨١ عميلًا الذين يمتلكـون حاسبًا شخصيًّا، هناك ستة أشخاص منهم فقط يمتلكون جهاز Apple (أبل). ومع ذلك، فقد كان جوبز مقتنعًا بأن جهاز Apple II (أبل ٢) سيغير هذا الوضع.

أصبـح ماركـولا بمثابة الأب بالنسبة لـ جوبز. ومثل والده بالتبنـى، فقد تلاءم مع ما يملكـه جوبز من عزيمة صلبة. وعلى غرار والـده الحقيقى، انتهت به الحال بهجر جوبز. يقـول آرثر روك، وهو مستثمر كبير، واصفًا هـذه العلاقة: "كانت علاقة ماركولا بـ ستيف هـى أقـوى علاقة أبوية حظى بها ستيف فى حياته". فقـد بدأ ماركولا فى تعليم ستيف ما يتعلق بالتسويق والمبيعات، ويعبر جوبز عن هذه الفترة بقوله: "لقد شملنى مايك برعايته حقًّـا. وتماشت قيمه التى يؤمن بها مع مـا أؤمن به. كما أكد لى أن المرء لا يجب أن يُنشئ شركـة لمجرد تحقيق الثراء. بـل إن هدفك يجب أن يكون تحقيق شـىء تؤمن به وتأسيس شركة تستمر للأبد".

كتب ماركولا مبادئه فى مذكرة من ورقة واحدة عنوانها "فلسفة تسويق أبل" وأكد فيها علـى ثلاثة عناصر. كان الأول هو *التعاطف*، أى التواصل بشكل وثيق مع مشاعر المستهلك وصاغهـا فى هذه العبـارة: "سندرك بحق احتياجاتهم أفضل مـن أى شركة أخرى"، أما العنصـر الثانى فقد كان *التركيـز*، وصاغه بقوله: "حتى ننجح فيما نقرر القيام به، يجب أن نتخلص مـن جميع الفرص غير المهمة"، أمـا العنصر الثالث والمسـاوى لسابقيه فى الأهميـة، والـذى أطلق عليه اسمًا غير متماش معه، فقـد كان *الإضفاء*، وهو عنصر يؤكد أن النـاس تكوّن رأيًـا يتعلق بشركة أو منتج ما بنـاء على ما ترسله لهم هذه الشركة أو هذا المنتج من دلالات. وقد عبر عن هذا بعبارة كتبها: "النـاس تحكم حقًّا على الكتاب بنـاء على غلافـه. لذا فقد نمتلك أفضل منتج، وأعلـى جودة ممكنة، وأكثر البرمجيات فائدة، إلخ؛ لكن إن طرحناها بإهمال، فإن الناس ستُهملها؛ وإذا طرحناها بأسلوب مبتكر واحترافى، فسوف نضفى عليها الجودة المرغوبة".

فيما تبقى من حياته العملية، كان جوبز يعى تماما احتياجات ورغبات العملاء أفضل من أى قائد آخر، وكان يركز على حفنة قليلة من المنتجات الرئيسية، كما كان يهتم، وبشكل مرضى فى بعض الأحيان، بالتسويق وبصورة المنتج وحتى بطريقة تغليفه. ويقول عن ذلك: "عندما تفتح علبة iPhone (أى فون) أو iPad (أى باد)، فإننا نرغب أن تحدد هذه التجربة الحسية الحالة التى ستستقبل بها هذا المنتج. هذا ما علمنى إياه مايك".

ريجز ماكينا

كانت الخطوة الأولى فى هذه العملية هى إقناع أشهر رجل دعاية فى وادى السيليكون، ريجز ماكينا، بأن يقبل بشركة أبل كعميل لديه. ماكينا كان ينحدر من عائلة كبيرة من الطبقة العاملة من بيتسبرج، وقد كان فى أعماقه شخصًا صلبًا وإن أخفى هذا بهالة من الجاذبية. لم يكمل ماكينا دراسته الجامعية وعمل فى شركة فيرتشايلد وناشونال سيميكوندكتور قبل أن يبدأ فى تأسيس شركته الخاصة للدعاية والعلاقات العامة. وكان المجالان اللذان يتخصص فيهما هما ترتيب مقابلات حصرية لعملائه مع صحفيين يوليهم رعايته، والمجال الثانى هو ابتكار حملات دعاية لا تُنسى تترك لدى المتلقى معرفة بمنتجات مثل الرقاقات المصغرة. أحد هذه الإعلانات كانت سلسلة من الإعلانات الملونة فى المجلات للدعاية لشركة إنتل والتى ظهرت بها سيارات السباق والعملات المعدنية بدلًا من جداول الأداء البيانية الكئيبة، ولفتت هذه الإعلانات انتباه جوبز، واتصل بشركة إنتل هاتفيًا وسأل عمن صمم هذه الإعلانات، فأخبروه بأنه ريجز ماكينا. ويتذكر جوبز قائلًا: "سألتهم: "هل ريجز ماكينا شركة دعاية أم شخص"؟ فأخبرونى بأنه شخص". عندما اتصل جوبز هاتفيا بالشركة لم يستطع الحديث مع ماكينا نفسه، وإنما تمت إحالته للحديث مع فرانك بيرج، المحاسب التنفيذى، والذى حاول أن يتهرب من تحديد موعد له. ومع ذلك، فقد اتصل جوبز هاتفيًا بالشركة كل يوم.

وفى النهاية وافق بيرج على زيارة جوبز فى مرآبه. وعن انطباعه قبل اللقاء يقول بيرج: "كنت أفكر: يا إلهى، أعتقد أن لقاء هذا الرجل سيكون فى النهاية مضيعة للوقت. ما هو أقل وقت يمكن أن أقضيه مع هذا المهرج دون أن أضطر لمعاملته بوقاحة". وعندما تقابل مع جوبز قذر الهيئة، أشعث الشعر، ترك لديه انطباعًا عن شيئين يعبر عنهما بقوله: "أولًا، لقد كان شابًا ذكيًا بشكل لا يمكن تصوره. وثانيًا، لم أفهم أى شىء مما كان يتحدث عنه".

بنـاء على هذا اللقاء، تمت دعوة جوبز ووزنياك لاجتماع مع ريجز ماكينا بنفسه، كما كان يُدوّن على بطاقات عمله. وفى هذه المرة تحول وزنياك الشخص الخجول إلى شخص سريع الغضب حيث ألقى ماكينا نظرة على مقال كان وزنياك يكتبه عن شركة أبل واقترح أنهـا تتحدث بلغـة تقنية مجردة وتحتاج لبعث الحياة فيها. فـكان رد وزنياك العنيف: "لا أرغب فى أن يلمس مقالى أى متخصص فى العلاقات العامة". ولذا فقد أخبرهما ماكينا أن الوقـت قد حان ليغادرا مكتبه. يتذكر ماكينا ما حدث بعد ذلك: "لكن جوبز اتصل بى هاتفيًّـا علـى الفور وقال إنه يرغب فى أن يلتقى بـى مرة أخرى. وفى هذه المرة حضر دون أن يصطحب معه ووز، وبدأ فى التعامل مع شركتى".

جعل ماكينا فريق العاملين لديه يبدأون فى العمل على إعداد كتيبات لجهاز Apple II (أبل ٢). وكان أول ما فعلوه هو استبدال الشعار الخشبى المزركش المستوحى من تصميمات العصـر الفيكتورى الذى صممـه رون واين، والذى كان يتعارض مـع أسلوب ماكينا الملون والمبهـج فـى الإعلانات. لذا فقد تم تكليـف روب جانوف، المخرج الفنـى، بتصميم شعار جديـد. وأرشده جوبز قائـلًا: "لا تجعله بالغ الرقة". وابتكر جانوف نسختين لشكل تفاحة بسيـط؛ أحدهمـا كاملة والأخرى مقضومـة من أحد الأجناب. بـدت الأولى كحبة الكريز إلى حـد كبير، لـذا فقد اختار جوبـز النسخة الثانية. كمـا أنه اختار أيضًـا نسخة تظهر بهـا التفاحة وبها خطوط عرضية لستة ألوان، تبـدأ بلون الزرع الأخضر وتتدرج حتى لون السمـاء الأزرق، على الرغم من أن هذا الاختيار قد زاد تكلفة طباعة الشعار بشكل كبير. أعلـى الكتيب وضع ماكينا قولًا مأثورًا، وهو غالبًا مـا يُنسب لـ ليوناردو دافنشى، وهو قول سيصبـح فيما بعد المبدأ الحاكم لفلسفة جوبز فـى التصميم؛ وهو: "البساطة هى جوهر الأناقة".

الحدث الأول لإطلاق الجهاز

كان قـد تم تحديـد موعـد طـرح جهـاز Apple II (أبـل ٢) ليتزامن مع موعـد معرض الحاسبـات الآلية فى الساحل الغربى والذى سيعقد فـى أبريل عام ١٩٧٧ فى مدينة سان فرانسيسكـو وينظمه جيم وارين، العضو المميز بنادى هومبرو لهواة الحاسبات. ولقد قام جويـز بحجز حجـرة عرض لشركة أبل بمجرد أن حصل على طـرد بيانات المعرض. أراد أن يضمـن موقعًا فى مقدمـة البهو الذى سيقام به المعرض كوسيلـة مؤثرة لإطلاق جهاز Apple II (أبـل ٢)، وبالتـالى فقـد دفـع ٥٠٠٠ دولار مقدمًـا للاشتراك وهـو ما أصاب وزنيـاك بالذهول. وعن هذا يقول وزنياك: "ستيف قـرر أن هذا هو الحدث المهم لإطلاق الجهاز من خلاله. حيث سنُظهر للعالم أن لدينا حاسبًا رائعًا وشركة رائعة".

لقــد كان هــذا تطبيقًا لنصائح ماركولا بـأن من المهم أن تضفى علــى نفسك العظمة بـترك انطباع لا ينسى لدى الآخرين، وخاصة إبان إطــلاق منتج جديد. وانعكس هذا فى الاهتمــام الــذى أولاه جوبز لمنطقة عرضــ منتجات شركة أبل، فمناطــق العرض الأخرى كانت تحتوى على مناضد صغيرة ولافتات عليها ملصقات إعلانية. أما أبل فقد كان لديها منضــدة طويلــة مكسوة بالقطيفة الســوداء ولوح زجاجى تظهر الإضــاءة من خلفه، عليه الشعار الجديد الذى صممه جانوف. وتم عرض حاسبات Apple II (أبل ٢) الثلاثة التى تم الانتهاء من تصنيعها، ولكن تم أيضًا وضع العديد من حاويات الحاسب الفارغة لتوحى بوجود العديد من الأجهزة.

ولقــد شعــر جوبز بالغضــب لأن الحاويات التى وصلــت كانت ملطخة؛ لــذا فقد جعل مجموعــة العاملين لديــه يقومون بتنظيفهــا بالرمال وتلميعها. وتمادت محــاولات إضفاء المصداقيــة بتأنــق كل مــن جوبــز ووزنياك؛ حيــث أرسلهما ماركــولا إلى تــرزى فى سان فرانسيسكــو ليصنــع لهمــا حُلة من ثــلاث قطع، والتى بــدت مضحكة إلى حــد ما عندما ارتدياها، فقد كانا يبــدوان كمراهقين يرتديان حلتى سهرة رسميتين. ويتذكر وزنياك ما حــدث قائلًا: "ماركولا أوضح لنا كيف يجــب أن نرتدى جميعًا ملابس أنيقة، وما يجب أن تكون عليه هيئتنا ومظهرنا، وكيف يجب أن نتصرف".

لقــد استحــق الحدث ما بُذل من جهد. فقد بدا جهــاز Apple II (أبل ٢) فى حاويته المصقولــة ذات اللون البيج جامدًا ولكن لطيف الشــكل، وهذا على عكس الحاسبات ذات الحاويات المعدنيــة مزعجة الشكل ولوحات مفاتيحها المكشوفــة والموجودة على الطاولات الأخــرى. ولقــد حصلت شركة أبل على طلبات بشراء الأجهــزة عددها ثلاثمائة طلب فى هــذا المعرض، وقابل جوبــز صانع منسوجات يابانيًــا يدعى ميزوتشيمــا ساتوشى والذى أصبح أول بائع لمنتجات أبل فى اليابان.

لكــن الملابس الراقية ووصايــا ماركولا لم يكن بإمكانها أن تمنــع وزنياك الجامح من ممارســة بعض من مقالبه الطريفــة. إذ إن أحد البرامج التى كان يعرضها كانت وظيفته محاولــة تخمين جنسية الأشخاصــ بناء على اسم العائلة ثم بعد ذلــك يطلق نكتة عرقية ترتبــط بجنسية هــذا الشخص. كما أنه أعــد كتيبا خادعا وقام بتوزيعــه عن حاسب آلى جديــد أطلق عليه اســم Zaltair "زالتير"، وتضمن الكتيب مجموعة من الإعلانات المعدة على غرار إعلانات شهيرة مثل "تخيل سيارة بها خمسة إطارات". وقد انطلت المزحة على جوبــز لبعضــ الوقت، حتى إنه تفاخر بأن جهــاز Apple II (أبل ٢) قد استطاع الصمود فــى المنافسة أمام جهاز زالتير فــى مخططات المقارنة البيانية. ولم يدرك من الذى حاك هذه الخدعة إلا بعد مرور ثمانى سنوات، عندما أهداه ووز نسخة من الكتيب موضوعة فى إطار كهدية فى عيد ميلاده.

مايك سكوت

أصبحت أبل شركة حقيقية، يعمل بها مجموعة من العاملين، ولها حد أقصى للائتمان، كما صارت تتعرض للضغوط اليومية التى يمكن أن تنتج عن العملاء والموردين، حتى إنها انتقلت، أخيرًا، من مرآب جوبز إلى مكتب مؤجر فى شارع ستيفنز كريك بوليفارد بمدينة كبرتينو والتى تبعد حوالى كيلو متر والنصف عن مدرسة جوبز ووزنياك الثانوية.

لم يُحسن جوبز التعامل مع مسئولياته المتنامية، فقد كان دائمًا مزاجيًّا وصبيانيًّا فى أفعاله ولقد كلفه هذا السلوك فى شركة أتارى الإبعاد إلى الفترة المسائية، لكن فى أبل لم يكن هذا ممكنًا. وعلى حد وصف ماركولا: "لقد أصبح مستبدًّا برأيه بشكل متزايد وكذلك حادًّا فى انتقاداته. فمثلًا كان يقول للعاملين: "هذا التصميم يبدو مزريًا"، كما كان خشنًا بشكل خاص فى التعامل مع المبرمجين الشابين، راندى ويجنتون و كريس إسبينوسا، اللذين يعملان مع وزنياك. ويصف ويجنتون، الذى كان حديث التخرج فى المدرسة الثانوية تعامل جوبز فيقول: "كان ستيف يدلف إلى الغرفة ويلقى نظرة سريعة على ما أنجزته، ويقول لى إنه عمل بلا قيمة دون أن تكون لديه أية فكرة عن هذا العمل أو سبب قيامى به".

بالإضافة إلى ما سبق كانت هناك أيضًا مسألة عدم اهتمامه بالنظافة الشخصية؛ فقد كان لا يزال مقتنعًا، رغم كل الشواهد المخالفة لقناعاته، بأن حميته الغذائية النباتية تعنى عدم حاجته إلى استخدام مزيلات رائحة العرق أو حتى الاستحمام بشكل منتظم. ويقول ماركولا: "لقد كنا نقوم – حرفيًّا – بدفعه إلى باب الحمام ونخبره بأن يستحم. وفى الاجتماعات، كنا نضطر إلى النظر إلى قدميه القذرتين"، وفى بعض الأحيان، وليتخلص من الضغوط، كان جوبز يضع قدميه فى مقعد المرحاض، وهو شىء لم يكن يُرضى رفاقه.

كان ماركولا يبغض المواجهة، لذا فقد قرر أن يأتى بمدير، وهو مايك سكوت، حتى يُحكم السيطرة على جوبز. انضم ماركولا وسكوت للعمل بشركة فيرتشايلد فى اليوم نفسه من عام ١٩٦٧، وعملا فى مكتبين متلاصقين، هذا بالإضافة إلى أنهما ولدا فى اليوم نفسه وكانا يحتفلان بعيد ميلادهما معًا كل عام. وفى حفل عيد ميلادهما عام ١٩٧٧، حيث كان سكوت قد بلغ الثانية والثلاثين من العمر، دعاه ماركولا ليصبح المدير الجديد لشركة أبل.

بشكل نظرى، كان مايك يبدو خيارًا رائعًا؛ فقد كان يدير خط تصنيع لدى شركة ناشيونال سيميكوندكتور، كما كان يحظى بميزة كونه مديرًا لديه فكرة جيدة عن الهندسة، أما بشكل شخصى، مما سبق، فقد كانت لديه بعض السمات الغريبة؛ فقد كان

بدينًا ويقوم بأداء حركات لا إرادية بوجهه ويعانى مشاكل صحية، كما كان شديد العصبية حتى إنه كان يتجول فى الردهات وقبضتا يديه مغلقتان، هذا بالإضافة إلى ولعه بالجدل. وكل هذه السمات قد تكون لها حسناتها أو مساوئها عند التعامل مع جوبز.

تقبل وزنياك سريعًا فكرة الاستعانة بـ سكوت، فعلى غرار ماركولا، كان يكره التعامل مع الصراعات التى يتسبب فيها جوبز. أما جوبز – وهو شىء متوقع – فقد اعترته مشاعر متضاربة، وقال: "لقد كنت فى الثانية والعشرين من العمر فحسب وكنت أعلم أننى غير مستعد لإدارة شركة حقيقية، لكن أبل كانت بمثابة ابنة لى، ولم أكن أرغب فى التخلى عنها". كما أن التخلى عن أى سلطة كان يعد نوعًا من التعذيب بالنسبة له. لذا فقد صارع لرفض هذا الاقتراح فى أكثر من لقاء فى ساعة الغداء فى مطعم بويز بيج بوى للمأكولات السريعة (الذى كان يفضله ووز) وفى مطعم جود إرث (الذى يفضله جوبز). ثم فى النهاية وافق على مضض.

مايك سكوت، والذى يُطلَق عليه "سكوتى" حتى يتم تمييزه عن مايك ماركولا، كانت لديه مهمة واحدة أساسية: السيطرة على جوبز. وعادة ما كان يتم ذلك باستخدام النمط المحبب لدى جوبز فى عقد الاجتماعات؛ أى بالتنزه سيرًا على الأقدام معًا. ويتذكر سكوتى هذه الاجتماعات قائلًا: "كانت أول نزهة سير مخصصة لإخباره بأن عليه أن يكثر من الاستحمام، فاشترط علىّ أن أقرأ كتابه الخاص بالحمية الغذائية القائمة على تناول الفواكه وأن أتبع هذا الأسلوب لفقد الوزن مقابل قيامه بذلك". لم يتبع سكوت هذه الحمية إطلاقًا، كما أنه لم يفقد الكثير من الوزن، وبالتالى فإن جوبز لم يقم إلا بتعديلات بسيطة على ممارساته للنظافة العامة. ويصف سكوت هذا الأمر قائلًا: "كان ستيف عنيدًا لدرجة أنه كان يستحم مرة واحدة فى الأسبوع، ويعتبر هذا كافيًا طالما أنه يتبع نظام حمية الفواكه".

إن رغبة جوبز فى السيطرة وميله لازدراء الآخرين كان من المقدر لها أن تتحول إلى مشكلة مع الرجل الذى تمت الاستعانة به خصيصًا ليسيطر عليه، وخاصة عندما اكتشف جوبز أن سكوت كان أحد القلائل الذين تعامل معهم حتى هذا الوقت ولم يستجيبوا لرغباته. يقول سكوت: "كان النزاع بينى وبين جوبز يدور حول من يمكن أن يكون أكثر عنادًا، وقد كنت بارعًا جدًا فى هذا الأمر. فقد كان يحتاج إلى من يسيطر عليه، وبالتأكيد لم يكن يعجبه هذا". وفيما بعد قال جوبز عن ذلك: "لم تلن عريكتى لأى شخص مثلما حدث مع سكوتى".

ولقد حدثت مواجهة مبكرة عند الخلاف على أرقام بطاقات تعريف العاملين. حيث حدد سكوت رقم ١ لـ وزنياك ورقم ٢ لـ جوبز. وكان من الطبيعى أن يطالب جوبز بأن يحمل رقم ١. ويصف سكوت ما حدث بقوله: "لم أسمح له بالحصول عليها؛ لأن هذا كان

كفيلاً بأن يزيد من غروره أكثر". وقد غضب جوبز بشدة، بل إنه بكى، وفى النهاية اقترح حـلاً وهـو أن يحمل بطاقة عليها الرقـم صفر. تراجع سكوت عن قـراره، على الأقل فيما يتعلـق ببطاقة التعريف، إلا أن بنك أوف أمريكا طلب مـن الشركة تكويد العاملين بأرقام وبقى جوبز يحمل رقم ٢.

ولقـد حدث خلاف أكثر أهمية وتجاوز مجرد المشاكسة الشخصية بينهما؛ انتبه جاى إليـوت، الـذى تم تعيينه من قبل جوبز بعـد لقائهما بالمصادفة فى أحـد المطاعم، للسمة البـارزة فى شخصية جوبز عندما قال: "كان الهاجس المسيطر عليه هو الشغف بالمنتج، وهـو شغف الوصول بالمنتج للكمال"، لكن سكوت، على الجانـب الآخر، لم يسمح أبدا بأن يتصدر الشغف بتحقيـق الكمال المشهد على حساب الجانب العملى، وكان تصميم حاوية حاسـب Apple II (أبل ٢) واحدًا من ضمن العديد مـن الأمثلة. كان لدى شركة بانتون، والتى استعانت بها أبل لفصل ألوان البلاستيك المستخدم فى الحاوية، أكثر من ألفى درجة لونية للبيج. ويتعجب سكوت قائلًا: "لم يكن أى من هذه الدرجات جيدًا بما يكفى ليُرضى ستيـف، وأراد أن يبتدع لونًا مختلفًا، وكان يجب علىَّ أن أمنعه". وعندما حل موعد تعديل تصميم الحاوية، قضى جوبز أيامًا يعانى ليحدد شكل الاستدارة التى يجب أن تكون عليها الحاوية. يقول سكوت: "لم أكن أهتم بشكل الاستدارة – كل ما هناك أننى كنت أرغب فى أن يتـم تحديدها وحسب". كما كان هناك خلاف آخر حول مقاعد المهندسين؛ حيث أراد سكوت مقاعـد عادية رمادية اللون، أما ستيف فقد أصر على طلبية خاصة لمقاعد بيضاء اللـون تماما. وقد انتهى هذا الخلاف فى النهاية بمواجهـة حاسمة أمام ماركولا لتحديد مـن لديه صلاحية التوقيع على طلب الشراء: جوبز أم سكوت؛ وقد ناصر ماركولا سكوت. أصر جوبز أيضًا على اختلاف أبل فى طريقة تعاملها مع العملاء، وأراد أن يصدر ضمانًا لمـدة عام مع جهـاز Apple II (أبل ٢)، وكان هذا كفيلًا بإصابـة سكوت بالذهول؛ حيث إن الضمان المعتاد كان لمدة تسعين يومًا فقط. ومرة أخرى اندفع جوبز فى البكاء فى أحد اجتماعاتهما لبحث هذا الأمر، ولذا فقد سارا فى باحة انتظار السيارات حتى يهدأ، وقرر جوبز أن يتراجع عن رأيه هذه المرة.

بـدأ وزنياك فى الشعور بالسخط من أسلوب جوبـز، ويصف هذا بقوله: "كان ستيف قاسيًـا فـى التعامل مـع الآخرين، وأردت أن تكـون شركتنا كعائلة، بحيـث نستمتع جميعًا ونتشـارك فى أى شىء نصنعه". لكن جوبز بـدوره كان يشعر بأن وزنياك لن ينضج، وهو يقـول عـن هذا: "لقـد كان صبيانيًا جدًّا. لقد قـام بابتكار نسخة رائعة مـن لغة البيسك، لكنـه لم يشمـر عن ساعديه ويـدون الفاصلة العائمة التى تحتاج إليهـا لغة البيسك، ولذا فقـد انتهى بنا الحال فيما بعد بإبرام اتفاقية مع شركـة مايكروسوفت – لقد كان مشتتًا بشدة".

لكـن حتى هـذه النقطة كانت التعارضـات الشخصية يمكن السيطـرة عليها، وبشكل أساسـى لأن الشركـة كانت تنجـح. أصبح بـن روزن، المحلل الذى شكلـت الدوريات التى كان يصدرهـا آراء عـالم التكنولوجيا، الداعم المتحمس لجهـاز Apple II (أبل ٢). وقد ابتكـر مطور برامج مستقلًا، وهـو أول برنامج للتطبيقات المالية والجـداول الممتدة يعمل علـى الحاسبات الشخصية، وهـو برنامج (VisiCalc)، ولفترة مـن الزمن لم يكن هذا البرنامـج متاحًـا فقـط إلا على أجهـزة Apple II (أبل ٢)، ليحـول الحاسب الشخصى إلى شـىء يمتلك أصحـاب الأعمال والعائلات المـبرر لشرائه، وبـدأت الشركة فى جذب مستثمريـن جـدد مؤثرين. لم يخلف جوبز انطباعًا قويًا فـى البداية لدى المستثمر الكبير آرثـر روك – الرائد فى مجال تمويل المشروعات الناشئة – عندما أرسله ماركولا للقائه، ويتذكـر روك هذا اللقاء قائلًا: "كان يبدو كما لو أنه قد عاد للتو من زيارة معلمه الروحى فـى الهند، كمـا كانت تنبعث منه رائحة تعبر عن ذلك أيضًا". لكن بعد متابعة روك جهاز Apple II (أبل ٢)، قرر الاستثمار فى الشركة وانضم لمجلس إدارتها.

وقـد تم تسويـق جهاز Apple II (أبل ٢)، بأكثر من طراز، خلال الأعوام الستة عشر التاليـة لهذه الفـترة، برقم مبيعات يقترب مـن ستة ملايين جهاز. ويعتـبر هذا الجهاز، وبدرجـة أكـبر من أى جهاز آخر، هو مـن أطلق صناعة الحاسبـات الشخصية. ويستحق وزنيـاك أن ينسـب إليـه تاريخيًّا الفضل فـى تصميمه المثير للإعجـاب للدائرة الكهربية ومـا يرتبط بها من برمجيـات التشغيل، والتى كانت ضمن مآثر هذا العصر للاختراعات الفرديـة. لكـن جوبز كان الشخص الـذى دمج مبتكرات وزنياك فى حزمـة مفيدة؛ بدءًا مـن مزود الطاقـة الكهربية وحتى حاوية الحاسب. كما أنه أنشـأ أيضًا الشركة التى نمت باستخدام أجهزة وزنياك. وكما قال ريجز ماكينا فيما بعد: "صمم ووز جهازًا رائعًا، لكنه كان سيظـل قابعًا فى متاجر الهوايات حتى اليـوم لولا وجود ستيف جوبز". ومع ذلك فإن أغلـب النـاس تعتبر أن Apple II (أبل ٢) من إبداع وزنيـاك. وهذا سيدفع جوبز للسعى نحو تحقيق خطوة تقدمية أعظم – خطوة يستطيع أن يقول إنها ملكه.

الفصل السابع

كريسان وليزا

هو الذى تعرض للهجر...

منذ أن عاشا معًا فى كوخ فى الصيف بعد تخرج جوبز فى المدرسة الثانوية، ظلت كريسان تدخل حياة جوبز وتخرج منها، وبعد أن عاد جوبز من رحلته إلى الهند فى عام ١٩٧٤ أمضيا وقتًا معًا فى مزرعة روبرت فريدلاند. وتقول كريسان متذكرة: "دعانى ستيف للذهاب إلى هناك، وكنا شبابًا متحررًا وسهل الانقياد. وكانت هناك طاقة غريبة فى المكان تنفذ إلى قلبى".

وعندما عادا إلى لوس ألتوس تغيرت علاقتهما وأصبحت أشبه بالصداقة معظم الوقت؛ فقد كان جوبز يعيش فى منزله ويعمل فى شركة أتارى، أما هى فكانت تمتلك شقة صغيرة وكانت تقضى كثيرًا من الوقت فى مركز كوبون شينو لفلسفة الزن. وفى بداية عام ١٩٧٥ دخلت فى علاقة عاطفية مع صديق مشترك يدعى جريج كالهون. وتقول إليزابيث هولمز عن هذا الأمر: "كانت على علاقة بـ جريج لكنها كانت تعود إلى ستيف بين وقت وآخر. كلنا كنا على هذه الحال – كنا نهجر ونعود، فهذه طبيعة حقبة السبعينيات على أية حال".

كان كالهون فى كلية ريد مع جوبز وفريدلاند وكوتك وإليزابيث. وكما هى الحال مع الآخرين، فقد تأثر بالروحانيات الشرقية وترك كلية ريد ووجد طريقه إلى مزرعة فريدلاند. وهناك انتقل إلى حظيرة دجاج مساحتها ثمانى أقدام فى عشرين قدمًا، حولها إلى بيت صغير من خلال رفعها على طوب خرسانى وبناء غرفة نوم داخلها. وفى ربيع عام ١٩٧٥ انتقلت برينان للسكن معه، وفى العام التالى قررا القيام برحلة إلى الهند. نصح

جوبز كالهون بعدم اصطحاب بريـنــان معه زاعمًا أنها ستفسد سعيـه الروحانى، لكنهما ذهبا معًا على أية حال. وتقول كريسان معلقة: "كنت مبهورة بما حدث لـ ستيف فى رحلته إلى الهند وأردت أن أذهب إلى هناك".

كانــت رحلتهما رحلةً جادة، فقد بـدأت فى مارس ١٩٧٦ واستمـرت لمدة عام تقريبًا. وفى مرحلة معينة نفد مال كالهون، لذلك سافر متطفلًا على أصحاب السيارات الخاصة إلى إيـران لتعليم اللغـة الإنجليزية فى طهران. ومكثت كريسان فى الهند، وبعد أن انتهت مدة عمـل كالهون سافرا بطريقة التطفل ليتقابلا فى منتصـف الطريق عند أفغانستان. ومنذ ذلك الحين اختلفت الأمور للغاية.

وبعـد فترة سـاءت علاقتهما، وغـادرا الهند كل علـى حدة. وفى صيـف ١٩٧٧ كانت كريسان قد عادت إلى لوس ألتوس وسكنت لفترة فى خيمة على أرض مركز كوبون شينو. وفـى هـذه الأثناء كان جوبز قد ترك بيت والديه واستأجر مـع دانييل كوتك بيتًا ريفيًّا فى ضاحيـة كوبرتينو مقابـل ٦٠٠ دولار فى الشهر. كان من الغريب رؤيـة اثنين من الهيبيين المستهتريـن يسكنان فى بيت كبير على أرض واسعة، وقـد أطلقا على المنزل اسم "رانشو ساباربيـا". يقول جوبز متذكـرًا: "كان المنزل يحتوى على أربع غـرف نوم، وكنا كثيرًا ما نؤجـر إحـدى هذه الغرفـة إلى كل أنواع الأشخاصـ المجانين، وذات مـرة قمنا بتأجيرها لإحـدى الراقصـات". لم يستطع كوتـك فهم سبب عـدم استئجار جوبز منـزلاً مستقلاً خاصًـا، إذ كان بمقدوره تحمل نفقته فى ذلك الوقت. ويقـول كوتك مستنتجًا: "أعتقد أن جوبز كان يريد جارًا له".

رغـم أن علاقة كريسان بـ جوبـز كانت متقطعة، فإنها سرعان مـا انتقلت إلى منزله أيضًا. وقد تطلب هذا الأمر إجراء بعض التعديلات المعيشية التى حولت المكان إلى ديكور مسرحيـة كوميدية فرنسية؛ فكان المنزل يتكون من غرفتى نوم كبيرتين، وغرفتين أخريين صغيرتـين. وليس من المثير للدهشة معرفـة أن جوبز كان يستحوذ على أكبر هذه الغرف، وانتقلت كريسان (التى لم تكن مقيمة فعليًّا معه) إلى الغرفة الكبيرة الأخرى. ويعلق كوتك قائـلاً: "كانت الغرفتان المتوسطتـان مناسبتين للأطفال، ولم أرغب فى أى واحدة منهما، لذا انتقلت إلى غرفة المعيشة ونمت على فرش من الفوم". وحولا إحدى الغرف الصغيرة إلى مكان للتأمل مثل العلية التى كانا يستخدمانها إبان دراستهما فى كلية ريد. كان المكان يعـج بمواد تعبئة مصنوعـة من الفوم ومأخوذة من صناديق شركـة أبل (Apple). يقول كوتـك متذكرًا: "كان أطفال الحـى يأتون إلينا وكنا نقذفهـم إلى أعلى لكى يسقطوا على أكـوام الفوم وكان الأمر ممتعًا جدًّا. لكن كريســان أتت ببعض القطط إلى المنزل وتبولت تلك القطط على الفوم، فاضطررنا إلى التخلص منه".

وجودهما فى البيت نفسه أعاد العلاقة الجسدية بين كريسان وجوبز، وخلال عدة أشهر، أصبحت حاملاً. وتقول كريسان معلقةً: "استمرت علاقتى بـ ستيف بين الوصال والهجر لمدى خمس سنوات قبل أن أصبح حاملاً. لم نكن نعلم كيف نكون معًا أو كيف نفترق". وعندما جاء جريج كالهون من كولورادو لزيارتهما فى عام ١٩٧٧ أطلعته كريسان على الخبر فقالت: "أنا وستيف عدنا لبعضنا والآن أنا حامل، لكننا ما زلنا نعود ونفترق أيضًا ولا أعرف ماذا أفعل".

لاحظ كالهون أن ستيف لا يعير الموضوع بالاً، بل إنه حاول إقناع كالهون بالبقاء معهما والعمل فى شركة أبل. يقول كالهون متذكرًا: "كان ستيف لا يهتم مطلقًا لموضوع حمل كريسان؛ فقد كان بإمكانه أن يكون مهتمًا بك فى لحظة، وبعد ذلك يصبح غير مهتمٍّ بالمرة. لقد كان فى شخصيته نوع من البرود العاطفى المخيف".

كان جوبز عندما لا يرغب فى التعامل مع أمر مزعج يتجاهله فحسب، كما لو أن بإمكانه أن يمحوه من الوجود، وأحيانًا كان قادرًا على تحريف واقع الآخرين وواقعه أيضًا. وفى حالة كريسان قام بإخراج الموضوع من رأسه. وعند مواجهته به أنكر معرفته بأنه والد الجنين، رغم أنه اعترف بعلاقتهما الجنسية. وقال جوبز لى فيما بعد: "لم أكن متأكدًا من أننى والد الجنين، لأننى كنت متأكدًا جدًّا من أننى لست الرجل الوحيد الذى كانت على علاقة به، كما أننى وهى لم نكن نتواعد فعلاً عندما حملت. لقد كانت مقيمة فى غرفة فى المنزل فحسب". لم يكن لدى كريسان شك فى أن جوبز هو الوالد، إذ لم تكن على علاقة بـ جريج أو أى رجل غيره فى ذلك الوقت.

هل كان جوبز يخدع نفسه، أم كان لا يعلم أنه الوالد؟ يجيب كوتك قائلاً: "أعتقد أنه لم يكن قادرًا على إدخال هذه الجزئية فى عقله، أو تقبل فكرة أنه مسئول". وتتفق إليزابيث هولمز معه قائلةً: "لقد فكر فى احتمال كونه الأب، وفكر فى احتمال كونه ليس ليس كذلك، واختار أن يصدق الاحتمال الأخير. لقد كان لديه خطط أخرى لحياته".

وقد قال جوبز لاحقًا: "لم نتناقش مطلقًا فى فكرة الزواج؛ حيث كنت أعلم أنها ليست الإنسانة التى أريد أن أتزوجها، وأننا لن نكون سعيدين، وأن هذا الأمر لن يستمر طويلاً. كنت مؤيدًا لفكرة الإجهاض، لكنها لم تعلم ماذا تفعل. لقد فكرت فى الموضوع بشكل متكرر وقررت عدم الإجهاض، أو لا أعلم إذا ما كانت قد قررت حقا ـ أعتقد أن الوقت هو من قرر ذلك نيابة عنها". أخبرتنى كريسان بأنها اختارت الاحتفاظ بالجنين، فقالت: "لقد قال إنه يؤيد فكرة الإجهاض لكنه لم يجبرنى على ذلك". ومن المثير للدهشة أنه نظرًا لخلفيته الاجتماعية كان معارضًا بشدة لخيار معين، فتقول كريسان: "لقد عارض بشدة فكرة عرض الطفل للتبنى".

وهناك مفارقة مزعجة تتمثل فى أن جوبز وكريسان كانا فى الثالثة والعشرين من عمرهما، وهو العمر نفسه الذى كان عليه جوان شيبل وعبد الفتاح جندلى عندما أنجبا

ستيف جوبز. لم يكن جوبز قد اقتفى أثر والديه البيولوجيين بعد، لكن والديه بالتبنى أخبراه ببعض من قصة أبويه الحقيقيين. وقال جوبز فيما بعد: "لم أكن أعلم عن مصادفة التشابه فى العمر آنذاك، لذلك لم تؤثر على نقاشاتى مع كريسان". رفض جوبز فكرة أنه يسير على نهج والده الحقيقى فى جعل رفيقته تحمل وهو فى سن الثالثة والعشرين، لكنه اعترف بأن هذا التشابه الساخر جعله يتوقف للتفكير. وقد علق جوبز على ذلك قائلاً: "عندما اكتشفت أن والدى كان فى الثالثة والعشرين عندما جعل جوان تحمل بى، فكرت واندهشت!".

سرعان ما تدهورت علاقة جوبز وكريسان. ويروى كوتك ذلك فيقول: "لقد بدأت كريسان تعيش دور الضحية وتقول إننى وستيف متفقان على إيذائها". ولم تكن كريسان فى حالة نفسية سليمة، وقد اعترفت بذلك لاحقًا، إذ كانت تكسر الأطباق وترمى الأشياء وتدمر المنزل، وتكتب كلمات بذيئة بالفحم على الجدران. وقالت إن جوبز كان يستفزها بعدم إحساسه؛ وتصفه قائلة: "لقد كان شخصًا مستنيرًا يتميز بقسوة شديدة"، وبذلك وقع كوتك بين شقى رحى الخلاف. وتقول كريسان عنه: "لم يكن دانييل ذا طبع قاسٍ، لكنه تأثر بسلوك ستيف".

جاء روبرت فريدلاند لينقذها. تقول برينان متذكرة: "لقد سمع أننى حامل وطلب منى أن أحضر إلى المزرعة لأضع المولود، فذهبت". كانت إليزابيث هولمز وبعض أصدقاء فريدلاند الآخرين لا يزالون يعيشون هناك، وعثروا على قابلة من أوريجون للمساعدة فى عملية الولادة. وفى ١٧ مايو ١٩٧٨ وضعت كريسان طفلة. وبعد ثلاثة أيام، ذهب جوبز ليكون معهم ويساعدهم فى اختيار اسم للمولودة. وكان من عادات معسكر الهيبيين أن يطلقوا على الأطفال أسماء آسيوية روحانية، لكن جوبز قال إن الطفلة ولدت فى أمريكا ويجب أن تحمل اسمًا مناسبًا، ووافقته برينان على ذلك. وأطلقوا على المولودة اسم ليزا نيكول برينان ولم تعط اسم عائلة جوبز. وبعد ذلك تركهم وعاد إلى عمله فى شركة أبل. وتعلق كريسان قائلة: "لم يرغب فى أن يربطه بى أو بها أى شىء".

انتقلت كريسان وطفلتها ليزا للسكن فى بيت متهالك على سطح منزل فى منيلو بارك. كانت كريسان وطفلتها تعيشان على المساعدات؛ لأنها لم تكن قادرة على رفع قضية للحصول على نفقة للطفلة. وأخيرًا قامت مقاطعة سان ماتيو بمقاضاة جوبز لإثبات أبوته للطفلة ليكون مسئولاً عنها ماليًّا. فى البداية قرر جوبز معارضة القضية؛ وأراد محاموه إقناع كوتك بأن يشهد بأنه لم يرهما مطلقا فى فراش واحد، وحاولوا تجميع أدلة لإثبات أن كريسان كانت مرتبطة بأكثر من رجل. وتتذكر كريسان هذا فتقول: "فى لحظة صرخت فى ستيف على الهاتف قائلة: "أنت تعلم أن هذا ليس حقيقيًّا". لقد أراد أن يجرنى إلى المحكمة حاملةً طفلتى الصغيرة، وحاول أن يثبت أن والد هذه الطفلة يمكن أن يكون أى شخص آخر".

بعد ميلاد ليزا بعام وافق جوبز على إجراء اختبار إثبات الأبوة. تفاجأت عائلة كريسان لكن جوبز علم أن شركة أبل سرعان ما ستصبح معروفة للجمهور، ووجد أنه من الأفضل تسوية الموضوع. كان اختبار الحمض النووى جديدًا على الساحة، وخضع جوبز لهذا الاختبار فى جامعة كاليفورنيا فى لوس أنجلوس. وقال ستيف عن هذا الأمر: "سمعت عن اختبار الحمض النووى، وسعدت بالقيام به من أجل تسوية الأمور". وكانت النتائج حاسمة، إذ قال التقرير إن "نسبة احتمال الأبوة هى ٤١, ٩٤٪" وألزمت محكمة كاليفورنيا جوبز بدفع مبلغ ٣٨٥ دولارًا شهريًّا نفقة للطفلة، والتوقيع على اتفاقية يعترف فيها بأبوته للبنت، وإعادة مبلغ ٥٨٥٦ دولارًا للمقاطعة نظير الإعانة المالية. ومنحت المحكمة جوبز حقوقًا لزيارة الطفلة لكنه لم يمارسها لمدة طويلة.

رغم ذلك ظل جوبز يلتف حول الحقيقة فى بعض الأحيان؛ إذ يقول آرثر روك متذكرًا: "لقد أخبرنا أخيرًا كأعضاء مجلس إدارة، لكنه ظل مصرًّا أن هناك احتمالًا كبيرًا بأنه ليس الوالد. لقد كان موهومًا"، وقد قال لصحفى يدعى مايكل مورتيز من مجلة *تايم* إنه إذا تم تحليل الإحصائيات سيتضح أن "٢٨٪ من الذكور فى الولايات المتحدة يمكن أن أحدهم هو الأب". لم يكن هذا ادعاء زائفًا فحسب، بل غريب أيضًا. والأسوأ من ذلك أنه عندما سمعت كريسان برينان بما قاله لاحقًا، اعتقدت بشكل خاطئ أن جوبز كان يزعم أنها كانت على علاقة بـ ٢٨٪ من رجال الولايات المتحدة. وعلقت قائلة: "لقد كان يحاول تقديمى فى صورة الساقطة أو العاهرة. لقد وضعنى فى صورة العاهرة كى لا يتحمل مسئوليته".

وبعد سنوات ندم جوبز على الطريقة التى تصرف بها، وتعد هذه من المرات القليلة فى حياته التى يعترف فيها بأخطائه بهذا الشكل:

> أتمنى لو أننى قد تعاملت مع الموضوع بطريقة مختلفة. فى ذلك الوقت، لم أكن أتصور نفسى أبًا، ولذلك لم أواجه الأمر. لكن عندما أظهرت نتائج التحليل أنها ابنتى، لم يكن من الصحيح أننى شككت فى الأمر. لقد وافقت على إعانتها حتى تبلغ سن الثامنة عشرة، وأعطيت مالًا إلى كريسان أيضًا، ووجدت منزلًا فى بالو ألتو وقمت بإعداده لهما وأسكنتهما فيه دون إيجار. ووجدت والدتها مدارس رائعة لها وكنت أقوم بدفع مصاريفها. لقد حاولت أن أفعل الصواب، لكن لو كان بإمكانى القيام بمثل هذا الأمر مرة أخرى، فسأقوم به على نحو أفضل.

وبعد أن حلت القضية، بدأ جوبز يمضى فى حياته وقد نضج فى بعض الجوانب وليس كلها. فقد أقلع عن تناول المخدرات، وقلل من اتباع الحميات النباتية الصارمة، وقلل من الوقت الذى يقضيه فى معتكفات الزن، وبدأ يقص شعره على أحدث الصيحات، ويشترى بزات وقمصانًا فخمة من محل ملابس رجالية فى سان فرانسيسكو من متجر ويلكس

باشفـورد. وارتبـط بعلاقة جدية مع إحـدى موظفات ريجز ماكينا، وكانـت امرأة جميلة بولونية تدعى باربرا يازينسكى.

وكانـت هنـاك نزعة طفولية متمردة ما زالت ملازمة لـ ستيـف. فقد كان، هو وباربرا وكوتـك، يحبـون الذهـاب للسباحة فـى بحيرة فليت علـى حافة طريـق ٢٨٠ بالقرب من ستانفـورد، واشـترى موتوسيكل بى إم دبليـو R60/2 طراز موديـل ١٩٦٦ وزينه بشرائط برتقاليـة تتـدلى من المقـود. وكان لا يزال فظ السلـوك، ويحط من قدر النـادلات ويعيد الطعـام مرات كثيرة زاعمًا أنـه فاسد. أما أولى لمساته فى حياتـه المنزلية فكانت تكشف عـن عادات غريبة؛ فقد اشـترى منزلاً على تلال لوس جاتوس وزينه برسومات ماكسفيلد باريشـ وماكينة بـراون لعمل القهوة، وسكاكين هينكلز. وعندمـا حان موعد اختيار أثاث المنزل، بقى المنزل خاليًا من الأثاث تقريبًا نظرًا لهوسه الشديد؛ فظل المنزل بلا أسرَّة أو كراسـ أو أرائك. وكانت غرفة النوم تحتوى علـى مرتبة فى المنتصف، واكتست الحيطان ببراويـز لصور أينشتايـن ومهراجا جى، وكان هنـاك كمبيوتـر Apple II (أبل ٢) على الأرضية.

الفصل الثامن

زيروكس وليزا

واجهات المستخدم الرسومية

مولود جديد

بعد ابتكار جهاز Apple II (أبل ٢) انتقلت الشركة من جراج جوبز إلى آفاق الصناعة الجديدة، وارتفعت المبيعات بشكل هائل من ٢٥٠٠ جهاز فى عام ١٩٧٧ إلى ٢١٠٠٠٠ جهاز فى عام ١٩٨١. لكن جوبز لم يقتنع بذلك؛ فقد علم أن جهاز Apple II (أبل ٢) لن يبقى ناجحًا إلى الأبد. ورغم أنه شارك فى إعداد الجهاز بتزويده بأسلاك الطاقة وصندوق الحاسوب، فسيظل دائمًا فى نظر الناس رائعة وزنياك – لقد كان فى حاجة إلى ابتكار جهاز خاص به، والأكثر من ذلك أنه أراد منتجًا يحدث فارقًا فى العالم.

فى البداية تمنى أن يلعب Apple III (أبل ٣) هذا الدور، حيث إنه سيكون ذا ذاكرة أكبر وشاشة ستعرض ثمانين حرفًا ورمزًا بدلاً من أربعين، وستظهر فيه الحروف فى الحالة الكبيرة والصغيرة. وفى غمرة شغفه بالتصميم الصناعى، قام جوبز بتقليل حجم وشكل حاوية الحاسب ورفض أن يقوم أى شخص بتغييره، وفى الوقت نفسه قامت لجنة المهندسين بإضافة مكونات إضافية إلى اللوحات الإلكترونية. ونتيجة لذلك أصبحت اللوحات الإلكترونية مكتظة وكانت الموصلات ضعيفة وتتعطل كثيرًا. وعندما بدأ طرح جهاز Apple III (أبل ٣) للبيع فى مايو ١٩٨٠، لم يلق نجاحًا وترحيبًا من الناس، ولخص المهندس راندى ويجينتون السبب قائلاً: "جهاز Apple III (أبل ٣) جاء مثل طفل غير

شرعى فـى حفل صاخب، وبعد أن أفاق الجميع، ووجدوا هذا الطفل غير الشرعى أمامهم قال كل واحد منهم: "ليس طفلى".

نــأى جوبز بنفسه عن جهاز Apple III (أبـل ٣)وكان يبحث عن طرق لتقديم شىء مختلف اختلافًا جذريًّا. فى البداية، فكر فى فكرة شاشات تعمل عن طريق اللمس، لكن وجـد نفســه محبطًا. وفى أحد العروض التقديمية المتعلقة بالتكنولوجيـا وصل متأخرًا، وتصــرف بعصبيــة لبعض الوقت وفجــأة قاطع المهندســين فى منتصــف العرض قائلاً بوقاحة: "شكـرًا"، فاختلط عليهم الأمر فسألوه: "هل تريد أن نغادر؟" فقال جوبز نعم، ثم وبخ زملاءه على تضييع وقته.

وبعــد ذلــك قام جوبز بتعيــين اثنين من المهندسين مــن شركة إتش بــى لصنع حاسب جديد تمامًا، واختار جوبز اسمًا عجيبًا للكمبيوتر قد يدهش أكثر الأطباء النفسيين حنكة، لقــد أسماه Lisa (ليزا). تمت تسميــة حاسبات أخرى على أسماء بنات المهندسين اللذين قامــا بتصميمهــا، لكن ليــزا كان اسم بنت جوبــز التى هجرها ولم يعــترف بالكامل بأنها ابنته. يقول أندريا كانينجهام – الذى عمل مع ريجز ماكينا فى العلاقات العامة والدعاية للمشــروع: "ربمــا فعل جوبز ذلــك إحساسًا منه بالذنــب. وكان علينا الإتيــان بجملة تمثل حروفهــا الأولى اســم الجهاز كى ندعى أن الحاسوب ليس علــى اسم الطفلة ليزا". وكانت الجملــة التى توصلوا لها هــى local integrated systems architecture ومعناها "بنية الأنظمة المحلية المتكاملة". رغم أن الجملة ليست ذات معنى مقنع، لكنها أصبحت التفسير الرسمــى للاسم. وبــين أوساط المهندسين كان يشار إلى تفسير اســم Lisa (ليزا) بجملة Lisa: invented stupid acronym (وتعنى ليزا: اختصار مصطنع غبى). وبعد سنوات عندما سألت جوبز عن الاسم اعترف ببساطة قائلاً: "من الواضح أنه اسم ابنتى".

كان حاســب Lisa (ليزا) عبارة عن جهــاز كلفته ٢٠٠٠ دولار ومزود بمعالج دقيق ١٦ بــت بــدلًا من المعالج الـ ٨ بــت المستخدم فى Apple II (أبل ٢). وبــدون عبقرية وزنياك الــذى كان يعمل بهدوء على تحسين Apple II (أبل ٢) بدأ المهندسون فى تصنيع حاسب صريــح التصميــم بشاشة عرض نصوص تقليدية، وغير قادر على جعــل المعالج الدقيق القــوى يقوم بالكثير من المهام المثيرة. وبدأ صبر جوبــز ينفد ويقول إن الحاسوب سيكون مملاً.

وكان هناك مبرمج يضفى قدرًا من الحيوية على المشروع، وكان يدعى بيل أتكينسون. كان طالبًــا يحضر الدكتوراه فى العلوم العصبيــة، وكان قد جرب أنواعًا كثيرة من حبوب الهلوســة. وعندمــا طلب منــه المجىء للعمل فى شركــة أبل رفض، لكن عندمــا أرسلت له شركــة أبل تذكرة طيران غير مستردة القيمة، قرر أن يستخدمها وأن يعطى جوبز فرصة لإقناعه. استغرق جوبز فى إقناعه ثلاث ساعات، وفى نهاية هذه المدة قال له: "إننا نبتكر

المستقبل. تخيل أنك راكب مقدمة موجة فى البحر، واستشعر كم هو مبهج هذا الإحساس. ثم تخيل نفسك تسبح بصعوبة فى نهاية هذه الموجة؛ ستجد أنك لا تشعر مطلقًا بمثل تلك البهجة. تعال إلى هنا وأحدث تغييرًا فى العالم". وهذا ما فعله أتكينسون.

كان أتكينسون أشعث الشعر، متدلى الشارب، وهذا لم يخف الحيوية الموجودة فى وجهه، وكان لديه بعض من عبقرية وزنياك وأيضًا قدر من شغف جوبز بالمنتجات الرائعة. كانت أولى مهامه تطوير برنامج لتعقب محفظة الأوراق المالية من خلال الاتصال التلقائى بخدمات بورصة داو جونز لمعرفة أسعار الأسهم المتداولة ثم إنهاء الاتصال. عن هذا يقول أتكينسون: "كان يجب أن أقوم بتطوير هذا البرنامج بسرعة، لأنه كان هناك إعلان فى مجلة عن حاسب أبل ٢ يظهر زوجًا جالسًا عند طاولة المطبخ ينظر إلى شاشة حاسب أبل التى يظهر عليها صور أسعار الأسهم، وتنظر إليه زوجته وهى مبتسمة، لكن هذا البرنامج لم يكن موجودًا، لذا كان يجب أن أقوم بتطويره". وبعد ذلك، قام بتطوير نسخة من Pascal (باسكال) وهى لغة برمجة عالية المستوى، من أجل حاسب Apple II (أبل ٢). كان جوبز قد عارض تلك الفكرة؛ فقد كان يرى أن لغة البيسك هى كل ما يحتاج إليه حاسب Apple II (أبل ٢)، وقال لـ أتكينسون: "نظرًا لأنك متحمس جدًّا لها، سأمنحك ستة أيام لتثبت لى أنى مخطئ". وأثبت أتكينسون ذلك، واحترمه جوبز منذ ذلك الحين.

وفى خريف عام ١٩٧٩، كانت شركة أبل تقوم بتطوير ثلاثة حاسبات لتكون خلفًا لحاسب Apple II (أبل ٢). وتمثلت هذه الحاسبات فى حاسب Apple III (أبل ٣) الذى كان مصيره الفشل؛ وكان هناك مشروع حاسب Lisa (ليزا) الذى بدأ يصيب جوبز بالإحباط. وكان بعيدًا عن علم جوبز، على الأقل فى ذلك الوقت، مشروع تجريبى صغير لتطوير جهاز منخفض التكلفة، وكان يقوم بتطويره موظف متحمس اسمه جيف راسكين، وهو أستاذ سابق قام بالتدريس لـ بيل أتكينسون. وكان هدف راسكين يتمثل فى صنع "حاسب للعامة" يكون مثل الجهاز المنزلى، فيكون وحدة مستقلة بها حاسب ولوحة مفاتيح وشاشة وبرنامج معًا، ويكون لها واجهة رسومية. وحاول أن يثير اهتمام زملائه فى شركة أبل بمركز أبحاث عصرى يوجد فى بالو ألتو، وكان هذا المركز يولد مثل هذه الأفكار.

زيروكس بارك

مركز أبحاث بالو ألتو التابع لمؤسسة زيروكس، ويعرف أيضًا باسم زيروكس بارك، تم إنشاؤه فى عام ١٩٧٠ لخلق مجال لتوليد الأفكار الرقمية. كان مقر الشركة معزولًا؛ إذ كان يبعد ثلاثة آلاف ميل عن كونكتيكت حيث يوجد مقر مؤسسة زيروكس وضغوطها التجارية – وهو الأمر الذى كان له مزاياه وعيوبه. وكان من بين القادة الحالمين فى هذه الشركة العالم آلان كاى الذى يؤمن بشعارين رائعين اقتنع بهما جوبز وهما: "أفضل

طريقة للتنبؤ بالمستقبل هي اختراعه" و"الأشخاص المتأكدون من تطبيقاتهم عليهم صناعة المكونات الصلبة لحاسبهم"، وقدم كاي رؤية حاسب شخصي صغير أسماه Dynabook (دينابوك) يسهل على الأطفال استخدامه، ومن ثم بدأ مهندسو شركة أبحاث Xerox PARC (زيروكس بارك) في تطوير رسومات سهلة الاستخدام لتحل محل خطوط الأوامر وأوامر نظام تشغيل Dos (دوس) التي تجعل شاشات الحاسوب صعبة. وقد وصفوا الفكرة العامة بمصطلح سطح المكتب؛ حيث سيكون على الشاشة الكثير من المستندات والمجلدات ويمكنك استخدام الفأرة للإشارة إلى ما تريد والنقر على المستند أو المجلد الذي تريد استخدامه.

وقد تم دعم واجهة المستخدم الرسومية تلك – المعروفة اختصارًا باسم GUI – بمفهوم آخر ابتكرته زيروكس بارك، وهذا المفهوم هو "التصوير النقطي"، وفي ذلك الوقت كانت الحاسبات قائمة على نظام الرموز، فكنت تكتب حرفًا أو رمزًا على لوحة المفاتيح ويظهر الحاسب هذا الحرف أو الرمز على الشاشة عادةً بخط أخضر فسفوري متوهج على خلفية قاتمة. ونظرًا لأنه كان هناك عدد محدود من الحروف والأرقام والرموز لم تتطلب كتابة هذه الحروف والرموز معالجًا قويًّا أو الكثير من الأكواد. لكن في نظام التصوير النقطي، تكون كل بيكسل (نقطة ضوئية) على الشاشة محكومة بوحدة "بت" في ذاكرة الحاسب. ولإظهار أي شيء على الحاسب، كالحروف مثلاً، يجب أن يأمر الحاسب كل بيكسل بأن تضيء أو تنطفئ، أو أن تظهر بلون معين في حالة إظهار الألوان. ويستهلك هذا الأمر قدرًا هائلًا من طاقة الحاسب، لكنه يسمح بعرض رسوميات وخطوط وشاشة رائعة.

وقد أصبح التصوير النقطي والواجهات الرسومية من سمات حاسبات زيروكس بارك الأولية، ومن أمثلة تلك الحاسبات حاسب Alto (ألتو) ولغة برمجته كائنية التوجه المسماة Smalltalk (سمول توك). وجد جيف راسكين أن هذه السمات ستكون مستقبل الحاسبات، لذا بدأ يحث جوبز وبقية زملائه في شركة أبل على الذهاب لتفقد شركة أبحاث زيروكس بارك.

كانت هناك مشكلة واحدة بخصوص راسكين: كان جوبز يعتبره مهندسًا نظريًّا لا يحتمل، أو بمصطلحات جوبز الدقيقة "أحمق فاشلاً". لذلك طلب راسكين من صديقه أتكينسون – الذي يصنفه جوبز على أنه أحمق عبقري – أن يقنع جوبز بمعرفة ما يدور في شركة زيروكس بارك. لكن ما لم يعلمه أتكينسون هو أن جوبز كان يعد لصفقة أكثر تعقيداً؛ فقد كانت إدارة الاستثمار في زيروكس ترغب في أن تساهم في الجولة الثانية من تمويل شركة أبل خلال صيف ١٩٧٩. ولذلك عرض جوبز عليهم عرضًا فقال: "سأسمح لكم باستثمار مليون دولار في شركة أبل إذا كشفتم ما تطورونه في زيروكس بارك". وقد

قبلت شركة زيروكس العرض، ووافقت على إطلاع شركة أبل على أحدث ما توصلت إليه من تكنولوجيا وفى المقابل ستقوم بشراء ١٠٠,٠٠٠ سهم بسعر ١٠ دولارات للسهم.

وبعد أن طرحت أسهم شركة أبل للاكتتاب العام بعد مرور سنة، أصبحت أسهم شركة زيروكس التى كانت بقيمة مليون دولار تقدر بنحو ١٧,٦ مليون دولار. لكن شركة أبل استفادت بشكل أفضل من الصفقة؛ فقد ذهب جوبز وزملاؤه للاطلاع على تكنولوجيا زيروكس بارك، وكان هذا فى عام ١٩٧٩، وعندما أدرك جوبز أنهم لم يطلعوه على كل ما يكفيه طلب أن يحصل على التوضيح الكامل فى الأيام التالية. وكان لارى تيسلر أحد علماء زيروكس قد طلب منه مرافقة جوبز للشرح له، وكان سعيدًا لإطلاعه على العمل الذى لم يقدره رؤساؤه السابقون، أما المرافقة الأخرى فكانت أديلى جولدبيرج، والتى كانت غاضبة من قبول شركتها الإعلان عن إنجازاتها الرائعة. وتقول جولدبيرج معلقة: "لقد كان تصرفًا غبيًّا بشكل لا يصدق، وكان أمرًا جنونيًّا، وقد حاربت من أجل منع إطلاع جوبز على الكثير من المعلومات".

سيطرت جولدبيرج على الموقف فى أول لقاء تعريفى، وتم إرشاد جوبز وراسكين وجون كوتش قائد فريق حاسب Lisa (ليزا) إلى القاعة الأساسية التى يوجد بها مركز أبحاث زيروكس ألتو. تقول جولدبيرج: "لقد كان عرضًا محكمًا لبعض التطبيقات، وعرضنا بصفة أساسية برنامج معالج الكلمات"، بيد أن جوبز لم يكتف بذلك، بل اتصل بالمسئولين فى شركة زيروكس وطلب عرض المزيد.

لذلك تمت دعوته مرة أخرى بعد عدة أيام، وفى هذه المرة أحضر معه فريقًا أكبر يضم بيل أتكينسون وبروس هورن ومبرمجًا بشركة أبل كان يعمل فى زيروكس بارك من قبل، وكان كل منهم يعلم جيدًا ما يبحث عنه. تقول جولدبيرج: "عندما وصلت إلى العمل، كانت هناك جلبة كثيرة، وقيل لى إن جوبز ومبرمجيه فى حجرة المؤتمرات". كان أحد مهندسيها يحاول إمتاعهم بعرض مزيد من سمات برنامج معالج الكلمات، لكن صبر جوبز نفد وصاح قائلاً: "لنوقف هذا الهراء!" واستمر فى الصياح، فتشاور موظفو شركة زيروكس سرًّا وقرروا إطلاعه على بعض من أسرارهم، لكن ببطء. ولقد اتفقوا على أن يطلعهم تيسلر على لغة البرمجة Smalltalk (سمول توك) على أن يطلعهم فقط على ما يعرف بالنسخة "العلنية". وقال قائد الفريق لجولدبيرج: "سوف تذهل جوبز ولن يعرف مطلقًا أنه لم يطلع على المعلومات السرية".

لكنهم كانوا مخطئين؛ فقد قرأ أتكينسون والآخرون بعض الأوراق التى نشرتها زيروكس بارك، ومن ثم علموا أنهم لا يعطونهم الوصف الكامل، فاتصل جوبز برئيس إدارة الاستثمار فى شركة زيروكس واشتكى له، وعلى الفور جاء اتصال من المسئولين فى المؤسسة فى كونكتيكت يأمرون بإطلاع جوبز وفريقه على كل شىء. واستشاطت جولدبيرج غضبًا.

وعندما عرض لهم تيسلر فى النهاية ما كان خفيًا عنهم فعلاً، أصابت الدهشة فريق شركة أبل، وأخذ أتكينسون يحملق إلى الشاشة واقترب كى يفحص كل بيكسل عن كثب لدرجة أن تيسلر كان يحس بأنفاسه فى رقبته. هب جوبز واقفًا وأخذ يلوح بذراعيه فى مرح. ويتذكر تيسلر الموقف فيقول: "لقد كان يقفز كثيرًا، ولا أعلم كيف استطاع مشاهدة معظم العرض، لكنه شاهده بالفعل لأنه كان يطرح الأسئلة. لقد كان يستفسر عن كل خطوة أعرضها لهم". استمر جوبز فى قول إنه لا يستطيع أن يصدق أن زيروكس لم تسوق لهذه التكنولوجيا، فصاح قائلاً: "إنكم نائمون على منجم ذهب. لا أصدق أن زيروكس لم تستفد من ذلك".

أظهر عرض Smalltalk (سمول توك) ثلاث سمات مبهرة: أولى هذه السمات كانت كيفية ربط الحاسبات عن طريق شبكة، والثانية كيفية عمل البرمجة كائنية التوجه. لكن جوبز وفريقه أبدوا اهتمامًا قليلاً بالسمتين الأولى والثانية لأنهم كانوا منبهرين بالسمة الثالثة المتمثلة فى الواجهة الرسومية التى كانت ممكنة بسبب شاشة التصوير النقطى. ويقول جوبز متذكرًا: "لقد شعرت بأن غشاوة قد أزيلت عن عينى، وأصبح بإمكانى رؤية كيف سيكون مستقبل الحاسبات".

بعد انتهاء اجتماع زيروكس بارك، قاد جوبز السيارة ليوصل بيل أتكينسون إلى مكتب شركة أبل فى كوبرتينو. لقد كان يقود مسرعًا، تمامًا مثلما كان عقله ولسانه. فقد كان يصيح مؤكدًا على كل كلمة قائلًا: "هذا هو! لابد أن نفعل مثلهم!" لقد كانت هذه هى الطفرة التى يبحث عنها، وهى إيصال الحاسبات إلى الناس من خلال الجمع بين تصميم مبهج ممكن الحصول عليه ماديًا مثل المنازل المصممة على طراز إيكلار، وسهولة الاستخدام كأى أداة من أدوات المطبخ.

سأل جوبز: "كم من الوقت يلزمنا لتنفيذ ذلك؟".

فأجاب أتكينسون: "لست متأكدًا – ربما ستة أشهر". كان هذا تقييمًا متفائلًا إلى حد كبير، لكنه كان محفزًا أيضًا.

"الفنانون العظماء يسرقون"

أحيانًا توصف غارة أبل على شركة زيروكس بارك بأنها أكبر سرقة حدثت فى تاريخ الصناعة. وفى كثير من الأوقات يتبنى جوبز هذا الرأى بكل فخر فيقول: "قال بيكاسو: "الفنانون الجيدون يقتبسون، والفنانون العظماء يسرقون"، ونحن لم نشعر مطلقًا بالخجل من سرقة الأفكار الرائعة".

وهنـاك تقييـم آخر تبناه جوبز فى بعض الأحيان يقضى بأن الأمر ليس سرقة من أبل بقدر ما هو حماقة من زيروكس. ويقول جوبز منتقدًا إدارة زيروكس: "لقد كانوا يحاولون التقليـد وحسب، ولم تكن لديهم أدنى فكرة عـن إمكانيات ومستقبل الحاسوب. لقد كانوا الجانب الخاسر خلال أكبر الانتصارات فى صناعة الحاسبات؛ فقد كان بإمكان زيروكس امتلاك صناعة الحاسبات بالكامل".

إن كلا التفسيريـن يحمل الكثير من الحقيقة، لكن هناك تفسيرًا أكثر من ذلك. فقد قـال الشاعر تى إس إيليوت إن هناك ظلاً بين التصور والخلق. وفى سجلات الإبداع نجد أن الأفكار جزء فقط من المعادلة، وأن التنفيذ يساويها فى الأهمية.

لقد قام جوبز ومهندسوه بتحسين أفكار الواجهة الرسومية التى رأوها فى زيروكس بـارك، ثم تمكنوا من تنفيذهـا بطريقة لم تكن زيروكس لتقوم بهـا. على سبيل المثال، كانت الفأرة التى صممتها زيروكس معقدة وتحتوى على ثلاثة أزرار وكان سعر الواحدة ٣٠٠ دولار وكانـت لا تـدور بشـكل سلس. وبعد أيـام من زيارة جوبـز الثانية إلى شركة زيروكـس بارك ذهب إلى شركة تصميم صناعى محلية اسمها IDEO (إيدو) وأخبر أحـد مؤسسيها، ويدعى دين هوفى، بأنه يريد نموذجًا لفـأرة أحادية الزر تبلغ تكلفتها ١٥ دولارًا، وأنـه "يريـد أن يكون قادرًا علـى استخدامها على سطـح الفورمايكا وعلى بنطلونه الجينز الأزرق" – وقد فعل هوفى ما طلب منه.

لم تكن التحسينات على التفاصيل فقط بل شملت التصور ككل؛ فالفأرة التى صممتها زيروكـس بارك لم يكـن باستطاعتها سحب نافذة إلى أرجـاء الشاشة، لكن مهندسى أبل قامـوا بتصميم واجهة تمكن من سحب النوافـذ والملفات، بل وإسقاطها أيضًا فى حافظة ملفـات. كان نظام زيروكس يتطلب اختيار أمر من أجل القيام بأى شىء، بداية من إعادة ضبط حجم النافذة إلى تغيير الامتداد الذى يحدد مكان الملف. وقد حول نظام أبل مفهوم سطـح المكتب إلى واقع افتراضى يمكنك مباشرة من لمس واستخدام وسحب وتغيير مكان أى شـىء. وقد عمـل مهندسو أبل بالتزامن مع مصمميهـا، وكان جوبز يحثهم يوميًّا على تجسيـم مفهوم سطح المكتب من خـلال إضافة أيقونات مبهجة، وقوائم تنسدل من أسفل شريـط أعلـى كل نافـذة، بالإضافة إلى إمكانيـة فتح الملفات والمجلدات مـن خلال النقر المزدوج.

الأمر ليس أن المسئولين فى شركة زيروكس تجاهلوا ما توصل إليه علماؤهم فى شركة زيروكـس بارك، بل فى الحقيقة لقد حاولوا فعلاً الاستفادة منه، وفى هذه الأثناء أظهروا تفسـيرًا لم يجعل التنفيذ الجيـد على قدر أهمية الأفكار نفسها. فى عام ١٩٨١ قبل ظهور حاسب Lisa (ليزا) أو Mackintosh (ماكنتوش) قدموا حاسب Xerox Star زيروكس ستار، وهو جهاز كان يحتوى على كل ما صمموه من واجهة المستخدم الرسومية والفأرة

وشاشة تصوير نقطى ونوافذ وسطح مكتب. لكنه كان بطيئًا (إذ كان يستغرق حفظ ملف كبير عدة دقائق)، وكانت تكلفته (١٦٥٩٥ دولارًا فى متاجر التجزئة)، وكان هذا الجهاز يستهدف بصورة أساسية سوق المكاتب المتصلة بالشبكات. وقد فشل الجهاز فى الأسواق؛ إذ بيعت منه ثلاثين ألف وحدة فقط.

ذهب جوبز وفريقه إلى أحد متاجر زيروكس لرؤية جهاز ستار بمجرد طرحه فى السوق، لكن جوبز وجده عديم القيمة وقال لزملائه إنهم لن يقدموا على دفع أموالهم لشراء هذا الجهاز. ويعلق جوبز قائلاً: "شعرنا بقدر كبير من الارتياح لمعرفة أنهم لم يصمموه بشكل صحيح، وأن بإمكاننا تصنيعه بشكل ناجح وبسعر أقل". وبعد عدة أسابيع اتصل جوبز بأحد مصممى المكونات الصلبة بفريق مصممى حاسب زيروكس ستار ويدعى بوب بيلفيل وقال له: "كل ما فعلته طوال حياتك يتسم بالتخلف، لذا لم لا تأت وتعمل لدىَّ؟" — وقد فعلها بيلفيل، وكذلك لارى تيسلر.

وفى حماس، بدأ جوبز يتولى مسئولية الإدارة اليومية لمشروع حاسب ليزا الذى كان يديره جون كوتش، المهندس السابق بشركة إتش بى، وكان يتجاهل كوتش ويتعامل مباشرة مع أتكينسون وتيسلر من أجل تنفيذ أفكاره لاسيما فكرة تصميم الواجهة الرسومية لحاسب Lisa (ليزا). وعن هذا الأمر يقول تيسلر: "كان يتصل بى طوال الوقت، فى الساعة الثانية أو الخامسة صباحًا. لقد أحببت ذلك، لكن هذا الأمر كان يضايق رؤسائى فى إدارة مشروع ليزا". وطُلب من جوبز الكف عن التواصل مع المرؤوسين، فامتنع فعلاً لفترة لكنها ليست طويلة.

وقد حدث خلاف مهم عندما قرر أتكينسون أن تكون خلفية الشاشة بيضاء وليست قاتمة، وبهذه الطريقة تتحقق سمة يريدها أتكينسون وجوبز أطلقا عليها "ما تراه هو ما تحصل عليه"؛ ويعنى أن ما تراه على الشاشة هو ما ستحصل عليه عندما تقوم بطباعته. ويتذكر أتكينسون ذلك قائلاً: "زمجر أعضاء فريق المكونات الصلبة بغضب شديد، وقالوا إن هذا سيجبرهم على استخدام فسفور أقل ثباتًا، وقد يشع بقدر أكبر". لذلك طلب أتكينسون مساعدة جوبز الذى وقف فى صفه. وتذمر أعضاء فريق المكونات الصلبة ثم غادروا وفكروا فى الأمر. يقول أتكينسون: "لم يكن ستيف مهندسًا لكنه كان ماهرًا جدًّا فى تقييم إجابات الآخرين؛ إذ كان بإمكانه معرفة إذا ما كان المهندسون يتخذون موقفًا دفاعيًّا أم أنهم غير واثقين من أنفسهم".

من إنجازات أتكينسون المبهرة (التى اعتدناها الآن، ونادرًا ما نندهش منها) إمكانية تداخل النوافذ على الشاشة بحيث تأتى النافذة "العلوية" فوق النوافذ "السفلية". وقد قام أتكينسون بإضافة إمكانية تحريك النوافذ على الشاشة تمامًا مثل خلط الأوراق على المكتب، مع إمكانية أن تكون النوافذ السفلية ظاهرة أو مخفية أثناء تحريك النوافذ

العلوية. وبالطبع على شاشة الحاسب لا توجد طبقات نقاط ضوئية (بيكسل) تحت النقاط الضوئية التى تراها، ومن ثم فليس هناك نوافذ فعلية قابعة تحت النوافذ الظاهرة فى الأعلى. وصنع تأثير تداخل النوافذ يستلزم شفرة معقدة تتضمن ما يطلق عليه Regions (مناطق). أخذ أتكينسون على عاتقه تنفيذ هذه الخدعة لأنه ظن أنه رآها أثناء زيارته شركة أبحاث زيروكس بارك. لكن فى حقيقة الأمر لم يقم الباحثون فى الشركة بتنفيذ هذه الخدعة من قبل، وأخبروه فيما بعد بأنهم اندهشوا من قيامه بذلك. يقول أتكينسون معلقًا: "أفهم القدرة التمكينية التى تمنحها السذاجة. لقد تمكنت من إنجاز الأمر لأننى لم أعلم أنه لا يمكن إنجازه". وقد أرهق أتكينسون نفسه فى العمل فى ذات صباح وقاد سيارته الكورفيت وهو مشوش الذهن فاصطدم بشاحنة متوقفة وكاد أن يقتل نفسه. وعلى الفور ذهب جوبز إلى المستشفى ليرى أتكينسون، وقال له بعد أن استعاد وعيه: "كنا قلقين جدًّا عليك"، فابتسم أتكينسون وهو يشعر بالألم وقال: "لا تقلق، ما زلت أتذكر المناطق".

كان جوبز مولعًا بالتحريك المتدرج، وكان يرى أن المستندات يجب ألا تتحرك بشكل مفاجئ، بل يجب أن تتدفق. ويقول أتكينسون عن جوبز: "كان مصرًّا على أن يكون كل شىء على الشاشة مريحًا للمستخدم". وقد أرادوا أيضًا فأرة يمكنها تحريك المؤشر فى أى اتجاه وليس فقط إلى أعلى وإلى أسفل أو إلى اليمين وإلى اليسار؛ وتطلب هذا الأمر استخدام كرة بدلاً من العجلتين المعتادتين، وأخبر أحد المهندسين أتكينسون بأنه لا يمكن تصميم هذه الفأرة من الناحية التجارية. وبعد أن اشتكى أتكينسون إلى جوبز أثناء تناول العشاء وصل إلى العمل فى اليوم التالى واكتشف أن جوبز طرد ذلك المهندس. وعندما قابل أتكينسون المهندس الجديد كانت أولى كلمات هذا المهندس: "أستطيع تصميم هذه الفأرة".

أصبح أتكينسون وجوبز صديقين مقربين لفترة، وكانا يتناولان الطعام معًا فى مطعم جود إيرث فى معظم الليالى. بيد أن جون كوتش وغيره من المهندسين المحترفين فى فريق ليزا – وكثير منهم محافظون وكانوا يعملون فى إتش بى – رفضوا تدخل جوبز واستشاطوا غضبًا من إهاناته المتكررة. وكان هناك أيضًا تضارب فى الرؤى، حيث أراد جوبز تصميم حاسب VolksLisa (فولكس ليزا) وهو حاسب للأفراد بسيط ورخيص الثمن، ويقول جوبز عن ذلك الأمر: "كان هناك صراع بين أمثالى من الأشخاص الذين يريدون آلة بسيطة، وبين المنتسبين إلى إتش بى أمثال كوتش الذين كانوا يستهدفون سوق المؤسسات".

قرر مايك سكوت ومايك ماركولا إدخال نوع من النظام على شركة أبل، وزاد غضبهما من أسلوب جوبز وتدخله فى عملهما؛ لذلك قاما فى سبتمبر من عام ١٩٨٠ بالتخطيط

ســرًّا لإعــادة هيكلة أبــل، وأصبح كوتش مديــرًا أوحد لإدارة خط إنتاج ليــزا. وفقد جوبز السيطــرة على الحاسب الذى أسماه على اســم ابنته. كما حرم أيضًا من منصبه كرئيس إدارة البحث والتطوير، وأصبح رئيس إدارة غير تنفيذى، وسمح له هذا المنصب بأن يظل المتحدث الرسمى لشركة أبل، لكنه لم تعد لديه سيطرة على العمليات التشغيلية. وقد شعر بالحــزن لهــذه الإجراءات، فقال: "حزنت وشعرت بأن ماركــولا تخلى عنى. لقد شعر، هو وسكوتى، بأننى غير جدير بقيادة خط إنتاج ليزا. وقد حزنت كثيرًا بسبب هذا القرار".

طرح الشركة للاكتتاب العام

رجل الثروة والشهرة

خيارات الأسهم

انضم مايك ماركولا إلى جوبز ووزنياك ليحول شراكتهما قليلة الخبرة إلى شركة أبل للحاسبات وفى يناير عام ١٩٧٧، قاموا بتقدير القيمة السوقية للشركة بـ ٥,٣٠٩ دولار. وفى أقل من أربع سنوات، قرروا أنه حان الوقت لطرح الشركة للاكتتاب العام. ولقد صارت شركة أبل أكثر شركة تتلقى طلبات بشراء أسهمها عند طرحها للاكتتاب العام منذ طرح شركة فورد موتورز للاكتتاب العام سنة ١٩٥٦. وبحلول نهاية ديسمبر عام ١٩٨٠، كانت قيمة شركة أبل السوقية قد بلغت ١,٧٩ مليار دولار. أجل، *مليار*. فى عملية كانت كفيلة بجعل ثلاثمائة شخص مليونيرات.

لم يكن دانييل كوتك واحدًا منهم، بل كان رفيق جوبز فى الكلية، وفى رحلته إلى الهند وبمزرعة أول وان فارم وفى البيت الذى شارك فى استئجاره حين كان يمر بأزمة كريسان برينان. لقد انضم إلى شركة أبل حين كان مقرها فى مرآب جوبز، وواصل العمل فيها باعتباره موظفًا يتلقى أجره بالساعة. غير أنه لم يكن فى مستوى يؤهله لامتلاك حصة من الأسهم التى تُمنح لموظفى الشركة قبل طرحها للاكتتاب العام. يقول كوتك: "كنت أثق تمام الثقة فى ستيف، وافترضت أنه سيعتنى بى مثلما كنت أنا أعتنى به، ولذا لم أضغط عليه فى هذا الموضوع". كان السبب المعلن بصورة رسمية وراء عدم

إعطائـه حصة من الأسهم هو أنـه يعمل فنيًّا ويتقاضى أجره بالساعة، ولا يعمل مهندسًا براتـب ثابـت، وهو معيار أساسى بالنسبة لخيارات الأسهـم. وحتى إن كان الأمر كذلك، فقد كان بإمكانه أن يحصل على "حصة من أسهم المؤسسين"، ولكن جوبز قرر ألا يعطيه هـذه الحصة. يقول آندى هيرتزفيلد، وهو من أوائل المهندسين الذين عملوا بشركة أبل: "كان ستيف لا يمكن وصفه بالوفى، حيث كان النقيض للوفاء، بل إنه كان يهجر المقربين له". ورغم ذلك، بقى آندى هيرتزفيلد صديقًا لـ ستيف.

قـرر كوتـك أن يعرض الموضوع علـى جوبز من خـلال تـردده على مكتبـه وانتظاره وملاحقتـه لتقـديم طلبه. ولكن فى كل لقـاء، كان جوبز يصده ويتجاهلـه. ويتذكر كوتك ذلـك قائلاً: "ما كان صعبًا للغاية هـو أن ستيف لم يخبرنى أبدًا بأننى لست مؤهلاً. وكان يديـن لى بذلك كصديق. وحين كنت أطالبه بحصـة من الأسهم، كان يخبرنى بأنه يتعين علىّ التحدث مع مديرىَّ". وفى النهاية، وبعد مرور ستة أشهر على الطرح الأولى للاكتتاب العام، استجمع كوتك شجاعته ودخل إلى مكتب جوبز وحاول أن يتحدث معه فى الموضوع. ولكـن عنـد تحينه الفرصة لمقابلته، كان جوبز يعامله بفتـور للغاية لدرجة أن كوتك تسمر فى مكانه. ويتذكر كوتك تلك الأحداث قائلاً: "لم أقو على الحديث وبدأت أبكى ولم أتمكن من الحديث إليه. لقد ذهبت صداقتنا سدى. كان الأمر محزنًا للغاية".

كان رود هولـت، المهندس الـذى قام بتصنيع مـزود الطاقة، قد حصـل على العديد مـن خيارات الأسهـم، ولذا حاول أن يحسن من العلاقة بين جوبـز وكوتك. وقال مقترحًا أن يتنـازل هـو وستيف عن جزء من حصتهمـا إلى كوتك: "يجب أن نفعـل شيئًا من أجل صديقنـا دانييـل. أيًّا ما ستعطيـه إليه، سأشاركك فيـه". فأجابه جوبز قائـلاً: "حسنًا، سأعطيه صفرًا من الأسهم".

وليس مـن المستغرب أن يتبنى وزنيـاك موقفًا مخالفًا؛ فقبل طـرح الأسهم للاكتتاب العـام، قرر أن يبيـع ألفى سهم من حصتـه لأربعين موظفًا مختلفًا مـن المستوى الأوسط بسعـر منخفض للغاية. وقد استطاع معظم المستفيدين مـن ذلك كسب ما يكفى من مال لشـراء منزل. هكذا، قام وزنيـاك بشراء البيت الذى يحلم به لنفسـه وزوجته الجديدة، ولكنهـا سرعـان ما حصلـت على الطلاق منه واحتفظـت بالمنزل. كما أنـه أعطى أسهمًا علـى الفور للموظفـين الذين شعر بأنهم يأخـذون أقل مما يستحقون، مـن بينهم: كوتك وفرنانديـز وويجنتون وإسبينوزا. كان الجميـع يحبون وزنياك، وزادت محبته أكثر بعد أن أبـدى كرمه، ولكن الكثيرين كانـوا يوافقون جوبز رأيه فيه بأنـه "ساذج للغاية ويتصرف بصبيانية". وبعد مرور بضعة أشهر، كان هنـاك ملصق لمؤسسة يونايتد واى الخيرية معلق علـى لوحة نشرات الشركة، يظهر هذا الملصق رجلاً معدمًا وقد قام أحدهم بكتابة عبارة "ووز فى عام ١٩٩٠" على الملصق.

لم يكن جوبز ساذجًا، بل كان قد تأكد من تسوية موضوع كريسان برينان قبل العرض الأولى للاكتتاب العام.

وكان جوبز بمثابة واجهة الشركة فى العرض الأولى للاكتتاب العام وساعد فى اختيار المصرفين الاستثماريين اللذين قاما بتولى عملية الطرح وهما: مورجان ستانلى، المؤسسة المصرفية المعروفة فى وول ستريت، والمصرف الاستثمارى غير التقليدى والمحدود هامبرشت آند كويست بسان فرانسيسكو. يقول بيل هامبرشت: "كان ستيف يتعامل بوقاحة مع موظفى مؤسسة مورجان ستانلى، حيث كانت مؤسسة متعثرة للغاية فى ذلك الوقت". وكانت شركة مورجان ستانلى قد رتبت لعرض الاكتتاب على سعر ١٨ دولارًا للسهم، رغم أنه كان من الواضح أن سعر الأسهم سيرتفع بسرعة. وقد سأل جوبز أصحاب البنوك قائلًا: "أخبرونى ماذا حدث للأسهم التى سُعرت بـ ١٨ دولارًا؟ ألم تقوموا ببيعها لعملائكم الجيدين؟ إذا كان الأمر كذلك، كيف تتقاضون منى عمولة تقدر بـ٧٪؟" أدرك هامبرشت أن هناك ظلمًا واقعًا فى النظام، ومن ثم طور لاحقًا فكرة تطبيق المزاد العكسى على أسعار الأسهم قبل طرحها لأول مرة للاكتتاب العام.

فى صباح يوم ١٢ ديسمبر عام ١٩٨٠، تم طرح شركة أبل للاكتتاب العام. فى ذلك الحين، سعرت البنوك الأسهم بمقدار ٢٢ دولارًا للسهم. وارتفعت إلى ٢٩ دولارًا للسهم فى أول يوم. وحضر جوبز إلى مؤسسة هامبرشت آند كويست فى موعده بالضبط ليراقب التعاملات الافتتاحية. وحين بلغ الخامسة والعشرين من العمر، كانت ثروته قد بلغت ٢٥٦ مليون دولار.

أنت رجل ثرى، يا عزيزى

قبل أن يكون ثريًا، وبعد أن كان على امتداد حياته التى بدأها مفلسًا وأنهاها مليونيرًا، اتسم توجه ستيف جوبز نحو الثراء بالتعقيد. كان جوبز من شباب الهيبيين المعارضين للفكر المادى، والذى استفاد ماديًا من ابتكارات أحد أصدقائه الذى كان يريد أن يمنحها للناس بلا مقابل، وهو أيضًا شخص يعتنق مذهب الزن وذهب إلى الهند لزيارة المعابد، وبعد ذلك قرر أن رسالته هى أن يؤسس شركة خاصة. ومع ذلك يبدو أن هذه التوجهات تشابكت مع بعضها دون أن تتعارض.

كان جوبز يحب بعض الأشياء المادية حبًا جمًا، وخاصة تلك الأشياء متقنة الصنع والتصميم مثل السيارات البورش والمرسيدس وسكاكين هينكلز وأجهزة براون ودراجات بى إم دبليو البخارية وطابعات أنسل آدامز وبيانو بوسيندورفير والمعدات الصوتية لـ بانج وأوليفسن. ومع ذلك، كان المنزل الذى يعيش فيه – بغض النظر عن مدى ثرائه – يميل

إلى البساطة وعدم المغالاة فى الترف، حيث كان الأثاث بسيطًا للغاية لدرجة قد يخجل منها الزاهدون فى متع الحياة. وفى ذلك الحين، وفيما بعد، لم يكن يسافر أبدًا فى حراسة أمنية أو يصطحب حاشية من حوله أو يحظى بمساعدين شخصيين. لقد قام بشراء سيارة جميلة ولكنه كان يقودها بنفسه. وعندما طلب ماركولا من جوبز أن يشاركه فى شراء طائرة ليارجيت، رفض (رغم أنه فى النهاية طلب من شركة أبل أن توفر له طائرة جلفستريم). ومثل والده، كان ستيف فظًا عند التفاوض مع الموردين، ولكنه لم يسمح برغبته الجامحة فى تحقيق الأرباح بأن تتغلب على رغبته فى تصنيع منتجات رائعة.

وبعد ثلاثين عامًا من طرح أبل للاكتتاب العام، فكر جوبز بعمق فى شعوره نحو بلوغ الثراء فجأةً:

> لم ينتبنى قلق إزاء المال قط؛ حيث نشأت فى أسرة من الطبقة المتوسطة، ولذا لم أظن أبدًا أننى سأتضور جوعًا. وقد تعلمت فى شركة أتارى أنه فى إمكانى أن أكون مهندسًا جيدًا، ومن ثم كنت أعرف دومًا أننى سأحقق شيئًا ما. لقد اخترت الفقر عن طيب خاطر حين كنت فى الكلية وحين سافرت إلى الهند، وكنت أعيش حياة بسيطة للغاية حتى حين كنت أعمل. هكذا تحولت من فقير إلى حد ما – وهو أمر رائع لأننى لم أكن أقلق على المال – إلى ثرى لدرجة لا يمكن تصديقها، وهو أمر لم يجعلنى أشعر بالقلق أيضًا.
>
> كنت أشاهد العاملين فى شركة أبل، ممن يكسبون الكثير من المال ويشعرون بأنه يتعين عليهم العيش على نحو مختلف. بعضهم قام بشراء سيارة رولز رويس والعديد من المنازل، كل منزل به مديرة منزل وشخص ليراقب مديرة المنزل، وأجرت زوجاتهم جراحات تجميلية وتحولن إلى كائنات غريبة. ولم أكن أرغب فى العيش بهذه الطريقة. إنه جنون. لقد قطعت وعدًا على نفسى بألا أدع المال يفسد علىّ حياتى.

لم يكن جوبز محبًا للأعمال الخيرية على وجه الخصوص. لفترة وجيزة، أنشأ جوبز مؤسسة خيرية، لكنه اكتشف أنه من المزعج أن يتعامل مع الشخص الذى عينه لإدارتها، والذى يواصل الحديث عن الحفاظ دومًا على الجانب الخيرى فى "المؤسسة" وكيفية "زيادة" القدرة على العطاء. لقد صار جوبز يشعر بالازدراء نحو الأشخاص الذين يستعرضون حب الخير أو يظنون أنه بإمكانهم إعادة اختراعه. ففى وقت سابق، قام بإرسال شيك بمبلغ ٥٠٠٠ دولار للمساعدة فى إطلاق مؤسسة سيفا التى أنشأها لارى بريليانت لمحاربة أمراض الفقر، كما أنه وافق على الانضمام إلى مجلس إدارتها. ولكن حين قام بريليانت بزيارة شركة أبل ومعه بعض أعضاء مجلس إدارة مؤسسة سيفا، من بينهم ويفى جرافى وجيرى جراسيا، لجمع تبرعات وذلك بعد طرح شركة أبل للاكتتاب

العـام الأولى، رفضـ جوبـز المشاركة. وبدلاً مـن ذلك، عمل جوبز علـى البحث عن طرق للتبرع بجهاز Apple II (أبل ٢) وبرنامج ViciCalc (فيسيكالك) من أجل تسهيل مهمة المؤسسة فى القيام بدراسة لحالات الإصابة بالعمى بنيبال.

كانـت أكبر هديـة شخصية هى تلك التى منحها لوالديه، بـول وكلارا، حيث منحهما أسهمًـا قيمتهـا ٧٥٠,٠٠٠ دولار. وقامـا ببيع بعضـ الأسهم لتسديد قرضـ عقارى على منزلهمـا بلوس ألتوس، وجـاء ابنهما للاحتفال بالمناسبة. ويتذكـر جوبز قائلاً: "كانا قد دعوا عددًا كبيرًا من الأصدقاء للحفل، وكان حفلاً رائعًا". ورغم ذلك، لم يفكرا فى شراء منزل أفضل. يقول جوبز: "لم يكونا مهتمين بذلك الأمر. كانا سعيدين بحياتهما وحسب". وكانت مدعاة تفاخرهما أن يقوما برحلة بحرية على متن سفينة شركة برينسيس كروز كل عام. ويقول جوبز: "إن رحلتهما البحرية عبر قناة بنما كانت رحلة مفضلة بالنسبة لأبى"؛ لأنهـا كانـت تذكره بآخر رحلة قطعتها سفينـة خفر السواحل التـى كان يعمل عليها أثناء خدمته، وذلك أثناء اتجاهها إلى خليج سان فرانسيسكو تمهيدًا لخروجها من الخدمة.

وفى أكتوبر عام ١٩٨١، ومع ذيوع نجاح شركة أبل، صار جوبز فتى الشركة الذى مثلها على غلاف مجلة Inc (*إنك*). وكان العنوان يقول: "لقد غير هذا الرجل مجال الحاسبات إلى الأبـد". ظهـر جوبز بلحية مهذبة وشعر طويل مصفف جيـدًا، مرتديًا سروالاً من الجينز وقميصًـا أبيضـ وسترة لامعـة بعض الشـىء. كان يستند إلى جهـاز Apple II (أبل ٢) وينظـر إلى الكامـيرا مباشرة بنظرته الساحـرة التى أخذها عن روبـرت فريدلاند. وقد قالـت المجلة: "حـين يتحدث ستيف جوبز، فإنـه يتحدث بحماسة شخصـ يرى المستقبل مؤكدًا الإنجازات التى سيحققها".

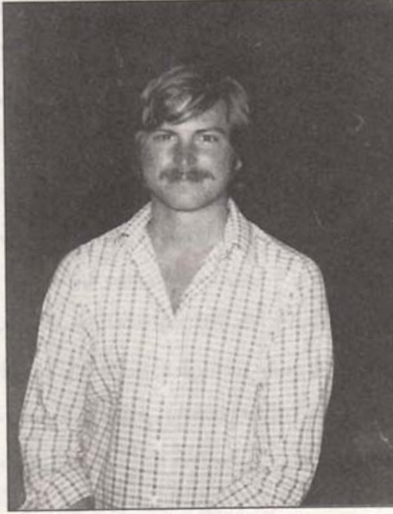
بعـد ذلك، صدر عدد مجلة *تايم فى* فبراير ١٩٨٢ مع التركيز على رائد أعمال شاب. كان الغـلاف يظهر صورة لـ جوبز بنظرته الساحرة مـرة أخرى. كان العنـوان الذى يتصدر المجلة: "استطـاع جوبز وحده بطريقة عملية أن يؤسسـ صناعة الحاسبات الشخصية". كانـت النبـذة المصاحبة للمقال المكتـوب بقلم مايـكل مورتيز تقول: "فى سـن السادسة والعشريـن، ترأس جوبز شركة كان مقرها منـذ ست سنوات مضت فى غرفة نوم ومرآب بمنـزل والديـه، ولكنها هذا العام مـن المتوقع أن تحقق مبيعات تبلـغ ٦٠٠ مليون دولار... وبصفتـه المديـر التنفيـذى، كان جوبز فـى بعض الأحيـان يتسم بالفظاظـة والغلظة مع مرؤوسيه. وهو يعترف بذلك قائلاً: "لقد تعلمت أن أحتفظ بمشاعرى لنفسى".

ورغـم شهرته الجديدة وثروتـه حديثة العهد، فإنه لا يزال يعتبر نفسه طفلاً له حياته المخالفـة للمألـوف. وفى زيارته لقاعـة محاضرات بجامعة ستانفـورد، خلع جوبز سترته وحـذاءه وصعـد إلى الطاولـة وجلس القرفصـاء. وطرح عليـه الطلاب أسئلـة مثل متى ستصعـد أسعـار أسهم شركة أبل، وهو سـؤال تجاهله جوبز. وبـدلاً من ذلك تحدث عن

رؤيته وحماسه لمنتجاتـه المستقبلية، مثل جعل حجم جهاز الحاسب الشخصى صغيرًا فى حجم الكتاب. وعندما حاصرته الأسئلة الخاصة بالعمل التجارى، قام جوبز بقلب الطاولة علـى الطـلاب المهندمين، وطرح عليهم سـؤال: "كم واحدًا بينكـم لم يمارس الجنس من قبل؟" فدوت الضحكات العصبية. ثم سأل: "كم واحدًا بينكم يتعاطى المخدرات؟" فدوَّت المزيـد من الضحكات العصبية، ثم رُفعـت يد أو اثنتان فقط. وفيما بعد اشتكى جوبز من الجيـل الجديد الذى بـدا له مهتمًّا بالماديات والعمل أكثر منه. يقول جوبز: "حين التحقت بالمدرسـة، كان هذا بعـد الستينيات وقبـل أن تتصاعد موجة الاهتمـام بالحياة العملية. الآن، لا يفكـر الطلبـة بصورة مثاليـة أو على الأقل بصورة قريبة مـن المثالية". كان جيله مختلفًـا، حسبما قـال: "كانت رياح المثاليـة الخاصة بفترة الستينيـات لا تزال تلاحقنا، ومعظم الأشخاص الذين كانوا فى مثل سنِّى ترسخت لديهم هذه الفكرة إلى الأبد".

مولد جهاز MAC (ماك)

تقول إنك تريد إحداث ثورة



جوبز عام ١٩٨٢

طفل جيف راسكين

كان جيف راسكين من نوعية الشخصيات التى من شأنها جذب اهتمام ستيف جوبز – أو مضايقته، وكما تبين بعد ذلك، فقد فعل كلا الأمرين. كان راسكين رجلاً متفلسفًا يمكنه أن يكون مرحًا أو مملًا، وقد درس علوم الحاسب، وتعلم الموسيقى والفنون التشكيلية، وترأس شركة من شركات دور الأوبرا، ونظم عروضًا لمسرح دراما اجتماعية. وقد ناقشت رسالة الدكتوراه التى قدمها عام ١٩٦٧ بجامعة يو. سى. سان دييجو فكرة أن أجهزة الحاسب يجب أن تكون لها واجهات استخدام رسومية بدلاً من الواجهات النصية، وعندما فاض به الكيل من التدريس،

قـام باستئجـار منطاد وطار فوق منزل رئيـس الجامعة وصاح بأعلى صوتـه معلنًا استقالته.

عندمـا كان جوبـز يبحث عـن شخص مـا ليكتب له كتيـب استخدام جهـاز Apple II (أبـل ٢) عـام ١٩٧٦، قام بالاتصال بـ راسكـين الذى كان قد أنشـأ شركة استشارات هندسيـة صغيرة. ذهب راسكين إلى المرآب ورأى وزنياك منكبًا على طاولة العمل، وأقنعه جوبـز بكتابة كتيب الاستخدام مقابل ٥٠ دولارًا. فى آخر الأمر أصبح راسكين مدير قسم النشـر فى شركة أبل. كان هناك حلم يـراود راسكين وهو صنع حاسوب رخيص من أجل الجمهور، وفى عام ١٩٧٩، قام راسكين بإقناع مايك ماركولا بأن يفوض له مسئولية إدارة مشـروع تطويـر صغير كان يُطلـق عليه Annie آنـى. ولأن راسكين كان يعتقـد أن تسمية أجهـزة الحاسب على أسماء النسـاء أمر غير أخلاقى، فقد غـير اسمه إلى McIntosh (مكنتوشـ) تيمنًـا بنوع التفاح الذى يفضله، ولكنه غير مـن هجاء الكلمة حتى لا تتداخل مـع اسم شركة تصنيع الأنظمة الصوتية التى تُدعى McIntosh Laboratory مكينتوش لابوراتورى. وبذلك أصبح الحاسوب المقترح يُدعى Macintosh (ماكنتوش).

تخيـل راسكين جهازًا تبلغ قيمته ١٠٠٠ دولار سهـل الاستخدام، يشمل السعر الشاشة ولوحة المفاتيح وجهاز الحاسب بأكمله فى وحدة واحدة. ولكى يحافظ راسكين على رخص ثمن الجهاز، فقد استخدم فيه شاشة صغيرة مساحتها ٥ بوصات ومعالجًا دقيقًا رخيصًا جـدًا (وضعيف الأداء) وهو معالـج Motorola 6809 (موتـورولا ٦٨٠٩). كان راسكين يتخيـل نفسـه فيلسوفًـا، وقام بكتابة أفـكاره فى دفتر ضخـم أسماه "كتـاب ماكنتوش". كان يصـدر أيضًا مذكرات رسمية بانتظام، وإحدى هـذه المذكرات كانت بعنوان "أجهزة الحاسـب بالملايين"، وكتب فيهـا يقول: "إذا كان يجب أن تكون أجهزة الحاسب شخصية بحق، فيجب أن تمتلك كل أسرة جهازًا واحدًا على الأقل".

خـلال عـام ١٩٧٩ وبداية عـام ١٩٨٠ كان مشـروع Macintosh ضعيفًـا، وكان سيتم إيقـاف العمـل فيه بعـد بضعة أشهر، ولكن فـى كل مرة كان راسكين ينجـح فى أن يداهن ماركـولا ليمـد له وقت المشروع أكثر. كان فريق أبحاث المشـروع يتكون من أربعة مهندسين فقـط وكان مقرهـم يقع ضمن نطاق مكتـب شركة أبل الأصلى بجانـب مطعم جود إيرث، على بعد بضعة مربعات سكنية من مبنى الشركة الجديد. كان مكان العمل يمتلئ بعدد من الألعاب ونماذج الطائرات التى يتم التحكم بها عن بُعد (شغف راسكين) حتى يبدو كما لو كان مركـز رعاية نهاريًا لمهووسى الحاسب. ومن حين لآخر كان العمل يتوقف لممارسة لعبة "رمـى الكرات" بحرية تامة. قال آندى هيرتزفيلد مستعيدًا ذكرى هذا الحدث: "دفع هذا الجميـع إلى إحاطـة أماكن عملهم بحواجز مصنوعة من الـورق المقوى لتكون سواتر أثناء ممارسة اللعبة، مما جعل جزءًا من المكتب يبدو كمتاهة من الورق المقوى".

كان نجم الفريق مهندسًا شابًّا أشقر الشعر، برىء الملامح، حاد الطباع، ذاتى التعلم يسمــى بوريل سميث، والذى أعجب كثيرًا ببرمجة وزنيــاك وحاول أن ينجز أعمالاً مبهرة مشابهــة لها. وكان أتكينسون قد اكتشف سميث عندما كان يعمل فى قسم خدمات شركة أبل، وكان منبهرًا بقدرته على ابتكار حلول للمشكلات الفنية، فرشحه للعمل مع راسكين. فيمــا بعد، سيصــاب سميث بمرض انفصام الشخصية، ولكنه فــى عام ١٩٨٠ كان قادرًا على تحويل هوسه الشديد إلى عبقرية هندسية تستمر طوال الأسبوع.

كان جوبــز منبهــرًا برؤيــة راسكــين، لا باستعداده لتقــديم تنازلات مــن أجل خفض التكلفة. وفى إحدى المرات فى خريف عام ١٩٧٩، أخبره جوبز بأن يركز بدلاً من هذا على مــا أطلق عليه المنتج "العظيــم الجنونى". قال له جوبز: "لا تشغــل بالك بالسعر، بل ركز فقــط على مواصفــات الجهاز"، فرد راسكين بمذكرة تهكميــة أدرج فيها كل ما قد يحتاج إليه لصناعة جهاز الحاسب المُقترح: شاشة ملونة عالية الوضوح، طابعة تعمل دون شريط ويمكنهــا أن تنتج صفحة رسومات ملونــة كل ثانية، إمكانية دخول غير محدودة إلى شبكة ARPA net (آربــا نــت)، والقدرة على تمييــز الحديث والموسيقى المركبــة، بل ومحاكاة صوت المطرب الأوبرالى كاروسو مصحوبًا بكورال يغنى خلفه، مع ترديد الكثير من أصداء الأصوات"، واختتم راسكين المذكرة كالآتى:"إن البدء بالقدرات المرغوبة للحاسب هو لغو فــارغ"، حيث إننا يجــب أن نبدأ بكل من السعر ومجموعة من القــدرات، وأن نضع نصب أعيننــا تكنولوجيا الوقت الحاضر وتلك التى فــى المستقبل القريب". بمعنى آخر، لم يكن لــدى راسكــين أى إيمان باعتقاد جوبــز القائل إنه يمكن للمرء تحريــف الواقع إذا ما كان شغوفًا بمنتجه.

لــذا فقد أصبح وقوع صدام بينهمــا مسألة وقت، خاصة بعدما طُرد جوبز من مشروع Lisa (ليــزا) فــى سبتمــبر ١٩٨٠ وبدئه البحث عن مــكان آخر يضع فيــه علامته. وكان من المحتــم أن تتجه نظراته صوب مشــروع Macintosh (ماكنتوش)؛ حيث إن مذكرات راسكــين عن أجهزة رخيصة الثمن، مخصصة للعامــة، ذات واجهات استخدام رسومية وتصميــم أنيق قد أشعلت فــى قلبه جذوة الحماس، وكان من المحتــم أنه بمجرد أن يضع جوبــز عينه على مشــروع Macintosh (ماكنتوش)، فستكون أيــام راسكين فيه معدودة. قالــت جوانا هوفمان، أحد أعضاء فريق Mac (ماك)، متذكرة هذا الحدث: "بدأ ستيف فى التصرف على أساس ما اعتقد أنه يجب علينا فعله، وبدا راسكين مكتئبًا، واتضح على الفور ما الذى سينتج عن هذا".

حدث الصدام الأول حول اقتناع راسكين بمعالج Motorola 6809 (موتورولا ٦٨٠٩) الدقيق محدود الإمكانيات، ثم حدث صدام آخر حول رغبة راسكين فى أن يظل سعر Mac (ماك) أقل من ١٠٠٠ دولار بينما كان جوبز مصرًّا على صناعة الجهاز العظيم الجنونى؛

لذا فقد بدأ فى الإلحاح على فريق Mac (ماك) بأن يستخدم معالج Motorola 68000 (موتورولا ٦٨٠٠٠) الأكثر قوة، وهو المعالج الذى كان يعمل عليه جهاز Lisa (ليزا)، وقبل نهاية عام ١٩٨٠ مباشرة، قام جوبز بتحدى بوريل سميث - دون أن يخبر راسكين - لكى يقوم بإعادة تصميم نموذج أولى يعمل باستخدام المعالج الأكثر قوة. وكما كان سيفعل قدوته وزنياك، انكب سميث على العمل على إنجاز المهمة على مدار الساعة، وكان يعمل دون توقف على مدار ٣ أسابيع موظفًا جميع أنواع الشطحات البرمجية التى تحبس الأنفاس. عندما نجح سميث فى مهمته، كان بإمكان جوبز أن يجبر المشروع على التحول إلى استخدام Motorola 68000 (موتورولا ٦٨٠٠٠)، وكان على راسكين أن يوافق ويعيد حساب تكلفة جهاز Mac (ماك).

كان هناك أمر أكبر على المحك، وهو أن المعالج الأرخص سعرًا الذى اختاره راسكين لم يكن ليستطيع أن يستوعب جميع الرسوميات الرائعة – النوافذ، والقوائم، والفأرة وغيرها – التى رآها الفريق أثناء زيارتهم شركة أبحاث زيروكس بارك. وكان راسكين قد أقنع الجميع بالذهاب لزيارة شركة زيروكس بارك، وأحب فكرة الشاشة والنوافذ المعتمدة على التصوير النقطى، ولكنه لم يكن منبهرًا بجميع الرسوميات والأيقونات الجذابة، وكان يمقت فكرة استخدام فأرة الإشارة والضغط بدلاً من لوحة المفاتيح؛ حيث تحجج فيما بعد قائلاً: "افتتن بعض الأشخاص فى المشروع بتحدى فعل كل شىء باستخدام الفأرة. هناك مثل آخر وهو التطبيق اللامعقول للأيقونات، حيث إن الأيقونة تعتبر رمزًا لا يتم فهمه بالطريقة نفسها فى جميع اللغات البشرية، لهذا فقد كان هناك سبب وراء اختراع البشر للغات الصوتية".

اتخذ بيل أتكينسون، أحد طلبة راسكين السابقين، جانب جوبز؛ إذ أراد كلاهما معالجًا أكثر قوة يمكنه أن يدعم الرسوميات الأكثر جاذبية واستخدام الفأرة. قال أتكينسون: "كان على ستيف أن يستحوذ على المشروع من راسكين؛ لأنه كان صارمًا وعنيدًا، وكان ستيف محقًّا عندما استحوذ عليه منه، فالعالم هو من حصل على النتيجة الأفضل".

تعدت الخلافات مرحلة الخلافات الفلسفية، حتى أصبحت خلافات شخصية. قال راسكين ذات مرة: "إنه يحب أن يقفز الناس عندما يقول لهم اقفزوا، وقد شعرت بأنه غير أهل للثقة، وأنه لم يكن يتراجع عما يريد القيام به. وهو لا يحب الأشخاص الذين لا يوقرونه". كان جوبز ناقمًا على راسكين بالقدر نفسه، فقد قال: "إن راسكين مغرور، وهو لا يعرف الكثير عن واجهات المستخدم، لذا قررت أن أستحوذ على بعض الأشخاص الجيدين ممن عملوا معه، مثل أتكينسون، وإدخال بعض من الأشخاص العاملين معى، والاستحواذ على العمل وبناء جهاز Lisa (ليزا) أرخص ثمنًا، وليس قطعة من الخردة".

رأى بعض أفراد الفريق أنه من المستحيل تحمل العمل مع جوبز، حيث كتب أحد المهندسين مذكرة إلى راسكين فى ديسمبر ١٩٨٠، قائلاً: "إن جوبز يثير جوًّا من التوتر والمشاحنات بدلاً من أن يقوم بتخفيف مثل هذه الإلهاءات، إننى أحب تبادل الحوار معه، ومعجب بأفكاره ونظرته العملية للأمور، وطاقته، ولكننى لا أشعر بأنه يمدنى ببيئة الثقة والدعم والهدوء التى أحتاج إليها".

ولكن أدرك الكثير من أفراد الفريق الآخرين أن جوبز، رغم تقلب مزاجه، كان يتمتع بجاذبية وحنكة مؤسسية قد تقودهم إلى أن "يتركوا بصمة على العالم بأكمله". قال جوبز لفريق العمل إن راسكين كان شخصًا حالمًا، ولكنه شخص عامل وسينهى العمل على جهاز Mac (ماك) فى غضون عام واحد. كان من الواضح أنه كان يريد أن يثبت للجميع أن طرده من مجموعة Lisa (ليزا) كان خطأً كبيرًا، وأنه يتحمس عند وجود منافسة. راهن جوبز جون كوتش على الملأ بخمسة آلاف دولار على أن جهاز Mac (ماك) سيخرج للنور قبل جهاز Lisa (ليزا)، وقال لفريق عمله: "يمكننا أن نصنع حاسبًا ليس أرخص وأفضل من جهاز Lisa (ليزا) فحسب، بل أن ننتهى منه أولاً أيضًا".

أحكم جوبز سيطرته على المجموعة عندما ألغى ندوة استراحة الغداء التى كان راسكين قد حدد موعدًا لإجرائها أمام الشركة بأكملها فى فبراير من عام ١٩٨١، وقد ذهب راسكين إلى غرفة الاجتماعات على أية حال فوجد مائة شخص ينتظرون سماع ما سيقوله، لأن جوبز لم يكلف نفسه عناء إخبار الآخرين بإلغاء الندوة؛ لذا ذهب راسكين إلى الاجتماع وقام بالحديث.

قادت هذه الحادثة راسكين إلى أن يكتب مذكرة غاضبة إلى مايك سكوت الذى وجد نفسه مرة أخرى فى موقف صعب كرئيس شركة يحاول أن يروض تقلب مزاج أحد شركائها المؤسسين وأحد أكبر المساهمين بها. كانت المذكرة تحت عنوان "العمل لصالح/ مع ستيف جوبز"، والتى قال فيها راسكين:

> إنه مدير فظيع ... لطالما أعجبنى ستيف، ولكننى وجدت أنه من المستحيل العمل لصالحه ... إنه لا يحترم المواعيد ... وهذا أمر معروف عنه حتى أصبح تقريبًا دعابة يتداولها الموظفون ... وهو يتصرف دون تفكير ويسىء الحكم على الأمور ... وهو لا يعزو الفضل لمن يستحق ... عندما يطرح شخص ما عليه فكرة جديدة، فإنه غالبًا ما يهاجمها على الفور ويقول له إنها غير ذات قيمة وغبية، ويخبرك بأنك ضيعت وقتًا ثمينًا عندما فكرت فيها. هذا وحده يعتبر من علامات سوء الإدارة، ولكن إذا كانت الفكرة جيدة فإنه يخبر الجميع بها كما لو أنها فكرته هو.

بعد ظهر اليوم نفسه، قام سكوت بدعوة جوبز وراسكين إلى مواجهة حاسمة أمام ماركولا؛ حيث بدأ جوبز فى الصراخ، واتفق هو وراسكين على أمر واحد: لا يمكن لأى منهما

العمل لحساب الآخر. فى مقر مشروع Lisa (ليزا)، انتحى سكوت بـ كوتش جانبًا، فقد قرر أن يدع جوبز يفوز هذه المرة. فرغم كل شىء، كان مشروع Mac (ماك) مشروع تطوير غير مهم يقع مقره فى مبنى بعيد، مما سيجعل جوبز مشغولاً وبعيدًا عن مبنى الشركة الرئيسى. وقد تم إخبار راسكين بأنه فى إجازة مفتوحة. تذكر جوبز هذا الأمر قائلاً: "لقد كانوا يريدون أن يسخروا منى ويمنحونى شيئًا يشغلنى، وكان هذا أمرًا جيدًا. لقد كان الأمر بالنسبة لى كما لو كنت قد عدت مرة أخرى إلى المرآب. كان لدى فريقى الخاص وكنت متحكمًا فى الأمور".

لم يبد فى هذا الوقت أن طرد راسكين من مشروع Macintosh (ماكنتوش) أمرًا عادلاً، ولكن اتضح أنه كان فى مصلحة المشروع، فـ راسكين كان يرغب فى صُنع جهاز ذى ذاكرة محدودة السعة، ومعالج ضعيف، وشريط كاسيت، دون فأرة وبأقل قدر من الرسوميات. وعلى العكس من جوبز، ربما كان راسكين قادرًا على أن يحافظ على السعر رخيصًا وقريبًا من ١٠٠٠ دولار، الأمر الذى كان سيساعد شركة أبل على الفوز بحصة فى السوق، ولكنه لم يكن لينجز ما أنجزه جوبز، وهو صنع وتسويق جهاز حاسب من شأنه تغيير صناعة الحاسب الشخصى بأكملها. فى حقيقة الأمر، لقد تمكنا من رؤية إلى أين كان سيؤدى الطريق الذى لم تسلكه أبل؛ فقد عينت شركة كانون راسكين ليصنع الجهاز الذى رغب فى صناعته، والذى قال عنه أتكينسون: "كان الجهاز يُدعى Canon Cat (كانون كات)، وقد فشل فشلاً ذريعًا، ولم يرغب أحد فى شرائه. عندما حول ستيف جهاز Mac (ماك) إلى نسخة مصغرة من جهاز Lisa (ليزا)، فقد جعله منصة حوسبة بدلاً من مجرد جهاز إلكترونى للمستهلكين"*.

أبراج تكساكو

بعد بضعة أيام من رحيل راسكين، ظهر جوبز فى مكتب آندى هيرتزفيلد الصغير، المهندس الشاب من فريق جهاز Apple II (أبل ٢)، الذى كان يتمتع بوجه برىء وسلوك طائش يماثل سلوك صديقه بوريل سميث. تذكر هيرتزفيلد أن معظم زملائه كانوا يخافون جوبز؛ "لأنه شخص لا يمكن توقع تقلباته المزاجية وميله إلى أن يخبر الجميع برأيه فيهم صراحة، وقد كان هذا أمرًا غير مستحب". ولكن هيرتزفيلد كان معجبًا بطريقته فى العمل، فقد سأله جوبز لحظة دخوله الحجرة: "هل أنت جيد كما يقال عنك؟ إننا نريد فقط أشخاصًا جيدين للعمل بمشروع Mac (ماك)، وأنا غير متأكد من أنك جيد بدرجة تكفى لذلك". علم هيرتزفيلد كيف يرد على جوبز، فقد قال: "لقد أخبرته بأننى أعتقد أننى جيد للغاية".

---

* توفى راسكين متأثرًا بسرطان البنكرياس عام ٢٠٠٥، بعد أن أصيب جوبز بالمرض نفسه بفترة قصيرة.

غـادر جوبـز، وعاد هيرتزفيلد إلى عملـه. فى وقت لاحق من عصر هـذا اليوم، وجد جوبـز ينظـر إليه من فوق حائط المكتـب الصغير قائلاً: "لدىَّ أخبـار جيدة لك. أنت من الآن جزء من فريق عمل Mac (ماك)، تعال معى".

رد هيرتزفيلـد بأنه يحتـاج إلى يومين آخرين حتى ينتهى مـن منتج Apple II (أبل ٢) الـذى كان يعمـل عليه. سأله جوبـز: "ما الأمر الأكـثر أهمية من العمـل فى مشروع Macintosh (ماكنتوش)؟". وضـح لـه هيرتزفيلـد أنه يجـب أن ينجـز برنامج Dos (دوس) لجهـاز Apple II (أبـل ٢) بطريقة جيدة حتى يسلمـه إلى شخص آخر، فرد جوبـز: "إنك تضيع وقتك بفعل ذلك. من يهتم بجهاز Apple II (أبل ٢)؟ إنه سيختفى من الوجود بعد بضع سنوات. إن جهاز Macintosh (ماكنتوش) هو مستقبل شركة أبل، وسـوف تبدأ فى العمل به الآن". وأثناء هذا قـام جوبز بشد قابس كهرباء جهاز Apple II (أبل ٢) الذى كان يعمل هيرتزفيلد عليه مما جعل الأكواد التى كان يكتبها هيرتزفيلد تختفى. وقال له: "سوف آخذك إلى مكتبك الجديد". أوصل جوبز هيرتزفيلد فى سيارته المرسيدسـس الفضيـة إلى مكتـب Macintosh (ماكنتوشـس)، وقال له: "هـذا هو مكتبك الجديد"، مدخلاً إياه إلى مكتب صغير مجاور لمكتب بوريل سميث، وقال له: "مرحبًا بك فـى فريـق Mac (ماك)" – كان هذا المكتب هو مكتـب راسكين. فى حقيقة الأمر، غادر راسكين متعجلاً جدًّا لدرجة أن بعضًا من أدراجه كانت لا تزال مليئة بأغراضه، بما فيها نماذج الطائرات.

كان اختبـار جوبـز الأولى لتجنيد الموظفين فى ربيع عـام ١٩٨١، ليصبحوا جزءًا من جماعـة القراصنـة التى كونها، هو أن يتأكـد من كونهم شغوفين بالمنتـج، وكان أحيانًا ما يحضـر مرشحـين إلى غرفة يكون فيها نموذج أولى من جهـاز Macintosh (ماكنتوش) مغطـى بغطـاء، ثم يقوم بنـزع الغطاء بشكل مسرحـى ويراقب ردود أفعالهـم. قال آندى كانينجهام: "إذا اتسعت أعينهم، وتوجهوا مباشرة إلى الفأرة وبدأوا فى تحريكها والضغط عليها، يبتسم ستيف ويعينهم – كل ما كان يريده منهم هو أن يقولوا، يا للعجب".

كان بروسـس هـورن أحد مبرمجـى شركة أبحـاث زيروكس بارك، وعندمـا قرر بعض أصدقائـه، مثـل لارى تيسلـر الالتحاق بفريـق Macintosh (ماكنتوش)، فكـر هو أيضًا فـى الالتحـاق بها، ولكنه تلقى عرضًا جيدًا ومبلـغ ١٥٠٠٠ دولار كمكافأة توقيع من شركة أخـرى. اتصـل به جوبز هاتفيًّا فى إحدى ليالى يوم جمعة، وقال له: "يجب أن تحضر إلى مقر شركة أبل غدًا صباحًا. إن لدى كثيرًا من الأمور التى يجب أن تراها". وذهب هورن، وسحـره جوبز. قال هورن مستعيـدًا ذكرى هذا الموقف: "كان ستيـف شغوفًا للغاية ببناء جهـازه الذى سيغـير العالم. وبواسطة قـوة شخصيته، استطاع أن يجعلنـى أغير رأيى". شرح جوبز لـ هورن كيف يتم صهر البلاستيك ولصق أجزائه معًا لتكوين حاوية ذات زوايا

متقنة، وكم ستبدو اللوحة الكهربية جيدة داخلها. قال هورن: "لقد أرادنى أن أرى أن هذا الشىء بأكمله سوف يحدث وأن جميع جوانبه مدروسة. يا للعجب! إننى لا أرى هذا النوع من الشغف كل يوم، لذا فقد وقعت معه العقد على الفور".

بل إن جوبز حاول أن يعيد إشراك وزنياك فى المشروع. أخبرنى جوبز لاحقًا: "لقد استأت من حقيقة أنه لم يكن يفعل الكثير، ولكننى فكرت بعد هذا أننى لم أكن لأصل إلى هذا الحد دون عبقريته". ولكن بمجرد أن بدأ جوبز فى استمالته للعمل بمشروع Mac (ماك)، حطم وزنياك طائرته الجديدة من طراز بيتش كرافت ذات المحرك الواحد أثناء محاولته الإقلاع بها فى مكان ما بالقرب من مقاطعة سانتا كروز، ولقد نجا وزنياك بحياته بأعجوبة وانتهى به المطاف بفقدان جزئى لذاكرته. قضى جوبز وقته بجانبه فى المستشفى، ولكن عندما تعافى وزنياك من إصابته، قرر أن الوقت قد حان لكى يأخذ راحة من شركة أبل. وبعد عشر سنوات من ترك الدراسة بجامعة بيركلى، قرر وزنياك أن يعود للدراسة للحصول على شهادته العلمية، وسجل نفسه فيها تحت اسم روكى راكون كلارك.

لكى يجعل جوبز المشروع ملكًا له، قرر أنه يجب ألا يسمى الحاسب الجديد باسم نوع التفاح المفضل لدى راسكين بعد ذلك. أشار جوبز، فى العديد من المقابلات، إلى أجهزة الحاسب على أنها دراجة العقل؛ فاختراع البشر للدراجة مكنهم من التحرك بفاعلية أكبر حتى من النسر، وكذلك سيمكنهم اختراعهم للحاسب من أن يضاعفوا فاعلية عقولهم؛ لذا أصدر جوبز قرارًا فى أحد الأيام بأنه يجب أن يطلق على الجهاز الجديد اسم Bicycle (الدراجة)، ولكن لم يسر الأمر كما أراده جوبز. ويتذكر هيرتزفيلد الأمر قائلاً: "اعتقدنا أنا وبوريل أن هذا أسخف شىء سمعناه فى حياتنا، ورفضنا استخدام الاسم الجديد"، وفى خلال شهر تخلى جوبز عن الفكرة.

بحلول عام ١٩٨١، كان قد وصل عدد أعضاء فريق Mac (ماك) إلى ٢٠ فردًا، وقرر جوبز أنهم يحتاجون إلى مقر أكبر؛ لذا قام بنقل الجميع إلى الدور الثانى من مبنى من طابقين لهما سقف من الخشب البنى، ويبعد ثلاثة مربعات سكنية عن مبنى مكاتب شركة أبل الرئيسى، وكان يقع بالقرب من محطة تكساكو؛ لذا فقد كان يُعرف بأبراج تكساكو. ولكى يجعل المكتب أكثر حيوية، أمر الفريق بأن يشترى نظام صوت. يتذكر هيرتزفيلد هذا الأمر قائلاً: "خرجت أنا وبوريل مسرعين واشترينا على الفور جهاز تسجيل فضى اللون يعمل بالشرائط، قبل أن يغير رأيه".

تحقق انتصار جوبز بعد فترة قصيرة؛ فبعد بضعة أسابيع من انتصاره فى صراعه مع راسكين على إدارة قسم Mac (ماك)، ساهم جوبز فى التخلص من مايك سكوت كرئيس لشركة أبل. فقد أصبح سكوتى غريب الأطوار، حيث كان يتنمر على البعض ويرعى

البعض، وفقد فى النهاية كل الدعم الذى كان يحظى به بين الموظفين عندما فاجأهم بقيامه بتسريح مؤقت لعدد منهم ـ وقد قام بهذا بشكل قاس، هذا بالإضافة إلى أنه بدأ يعانى عددًا من الأمراض، امتدت من عدوى بالعين إلى مرض النوم المفاجئ. عندما كان سكوت يقضى إجازته بجزر هاواى، دعا ماركولا إلى عقد اجتماع لكبار المديرين ليسألهم ما إذا كان يجب استبداله، فوافق معظمهم، ومن ضمنهم جوبز وجون كوتش، لذا حل ماركولا محله لفترة مؤقتة رئيسًا شرفيًا، ووجد جوبز أنه الآن يمتلك السلطة الكاملة لفعل ما يريده بقسم تصنيع Mac (ماك).

الفصل الحادى عشر

نطاق تحريف الواقع

اللعب وفقًا لقواعده الخاصة

عندما انضم آندى هيرتزفيلد لفريق تصميم جهاز Macintosh (ماكنتوش)، أخبره بد تريبل، مصمم البرمجيات فى الفريق، بشكل موجز بالكم الرهيب من الأعمال التى مازالت بحاجة للانتهاء منها. أراد جوبز الانتهاء من هذه الأعمال بحلول شهر يناير عام ١٩٨٢، أى بعد أقل من عام. فقال هيرتزفيلد: "هذا جنون، ولا سبيل لتحقيق ذلك". أخبره تريبل بأن جوبز لن يقبل بأى حقائق تخالف هذا، وشرح له هذا بقوله: "الوسيلة المثلى لوصف هذا الموقف هى عبارة من مسلسل *Star Trek* (*ستار تريك*). وهى أن ستيف لديه

نطاقـه الخاص لتحريف الواقع"، وعندما بدت الحيرة علـى هيرتزفيلد، أوضح له تريبل الأمر بقوله: "فى وجوده يصبح الواقع مرنًا، ويمكنه أن يقنع أى شخص بأى شىء تقريبًا، ويختفـى هـذا النطاق عندما لا يتواجـد ستيف فى الجوار، لكنه يجعـل من العسير وجود جداول مواعيد واقعية".

ويتذكـر تريبـل أنه قـد استعار العبـارة من حلقة بمسلسـل *ستار تريـك* كان عنوانها "ميناجـيرى" ويقـول: "فى هذه الحلقة تخلق الكائنات الفضائيـة عالمها الخاص الجديد باستخـدام القوة العقلية الكاملة؛ لذا فقد كان مـن الخطير أن تسقط أسيرًا داخل نطاق تحريف الواقع الخاص بـ ستيف، إلا أن هذا النطاق هو ما مكنه بالفعل من تغيير الواقع". وقـد كان يعنى بالعبارة التى استخدمها أن تكـون على سبيل الإطراء والتحذير فى الوقت نفسه.

فـى البدايـة اعتقد هيرتزفيلـد أن تريبل يبالغ فيمـا يقوله، لكن بعد مـرور أسبوعين مـن العمل مع جوبز، أصبح على دراية كاملة بهـذه الظاهرة. ويصف ذلك بقوله: "نطاق تحريف الواقع كان مزيجًا مُركبًا من أسلوب الجاذبية البلاغية والعزيمة الصلبة واللهفة لتحريف أى حقيقة حتى تتماشى مع الغرض الذى يتحدث عنه".

وقـد اكتشـف هيرتزفيلد أن هنـاك القليل من الأشياء التـى يمكن أن تحميك من هذه القـوة، وعـن هـذا يقول: "من المدهش أن نطاق تحريـف الواقع كان يبدو فعـالًا حتى إن كنـت تدرك زيفه تماما. كنا غالبًا ما نناقش التقنيات الممكنة حتى نتخلص منه، لكن بعد قليـل كانت غالبيتنا تستسلـم وتتقبله على أنه من المسلمات". بعـد أن أصدر جوبز قرارًا بـأن تُستبدل بزجاجات المياه الغازية الموجودة فى ثلاجة المكتب عصائر البرتقال والجزر العضـوى الـذى تنتجه شركة أودوالا، قام أحد العاملين بجلـب قمصان قطنية مدون على مقدمتها "نطاق تحريف الواقع"، وعلى خلفيتها "النطاق يتجسد فى العصير!".

بالنسبـة لبعض الأشخاص، كان إطـلاق مسمى نطاق تحريف الواقـع على سلوكيات جوبز طريقة ماهرة لقول إن جوبز يميل للكذب. لكنها كانت فى الحقيقة أكثر تعقيدًا من مجـرد عبـارة مخادعة. فقد كان يؤكد شيئًا ما – سـواء أكان حقيقة تاريخية أو الحديث عمـن طـرح فكرة ما فى أحد الاجتماعات – دون أن يفكر حتى فى حقيقة ما يقوله. وهذا ينبـع مـن رفض متعمد للواقع، وهو لا يوجه هذا الرفـض للآخرين فقط بل يوجهه لنفسه أيضًـا. وعن هذا يقول بيل أتكينسون: "بإمكانه خداع نفسه، وبالتالى فهذا النطاق يسمح له بخداع الناس ليؤمنوا برؤيته؛ لأنه قد اعتنقها وآمن بها فى داخله".

بالطبع هنـاك الكثيرون الذين يحرفون الحقائق. وعندما قـام جوبز بهذا، فغالبا ما كانـت وسيلة لتحقيق شىء مـا. ولقد تعجب وزنياك، والذى كان يتسـم بقدر من الصدق الفطـرى يساوى مـا يتمتع به جوبز من سعـة حيلة، من مدى فاعليتهـا، ويقول: "تحريفه الواقـع يحـدث عندما يمتلك رؤيـة غير منطقيـة للمستقبل، مثـل إخبارى بـأن بإمكانى

تصميم لعبة Breakout (بريك أوت) فى غضون أيام قلائل، وأنت تدرك أن هذا غير صحيح، لكنه وبطريقة ما يجعله صحيحًا".

عندما وقع أعضاء فريق تصميم Mac (ماك) فى شراك نطاق تحريفه للواقع، كانوا تقريبًا واقعين تحت تأثير التنويم المغناطيسى. تقول ديبى كولمان: "إنه يذكرنى بشخصية راسبوتين؛ فهو ينظر لك مباشرة بعينين لا تطرفان كما لو أنه يطلق عليك شعاع ليزر. ولم يكن حتى مهمًا وجود أى ملمح من المنطقية فيما سيعرضه عليك؛ لأنك فى النهاية ستفعل ما يريده منك". لكنها – وعلى غرار وزنياك – آمنت بأن نطاق تحريف الواقع كان مصدرًا للقوة: فقد منح جوبز القدرة على إلهام فريقه لتغيير مسار تاريخ الحاسبات الشخصية بقدر قليل من المصادر مقارنة بالمتاح لشركات مثل زيروكس أو آى بى إم. وتزعم قائلة: "لقد كان تحريفه للواقع محفزا لك على تحقيق المستحيل؛ لأنك لم تدرك أنه مستحيل من الأساس".

وتجسد جوهر تحريف الواقع فى إيمان جوبز بأن القواعد لا تنطبق عليه. وكان لديه بعض الدلائل التى تؤكد ذلك؛ ففى طفولته، كان غالبًا قادرًا على تطويع الواقع حتى يتماشى مع رغباته، فالتمرد والعناد متأصلان فى شخصيته. وقد كان يشعر بأنه متميز، وأنه المختار، وأنه المُلهم. وعن هذا يقول هيرتزفيلد: "كان يعتقد بوجود قلة من المتميزين –أشخاص مثل أينشتاين وغاندى والمعلمين الروحانيين الذين قابلهم فى الهند– وأنه أحدهم. ولقد أخبر كريسان بذلك، وذات مرة ألمح لى أنه شخص مُلهم. وهى فلسفة تشبه فلسفة نيتشه". جوبز لم يقرأ لـ نيتشه من قبل، لكن مفهوم الفيلسوف نيتشه عن إرادة القوة والطبيعة الخاصة بالجنس الآرى، كلها أشياء كانت منطقية لـ جوبز، وكما كتب نيتشه فى كتابه "هكذا تكلم زرادشت": "روحه هى ما تحدد الآن إرادته، وقد تحول هذا الرجل الذى كان تائهًا فى هذا العالم الرحب إلى حاكم له". إن لم ينسجم الواقع مع إرادة جوبز، فإنه سيتجاهله، كما فعل عند مولد ابنته وكما فعل بعد ذلك بسنوات، عندما تم تشخيص حالته المرضية بأنه مصاب بالسرطان. حتى فى الأشياء اليومية البسيطة التى تعبر عن العناد، مثل عدم وضع لوحة أرقام على سيارته وتركها فى أماكن انتظار السيارات المخصصة للمعاقين، فقد كان يتصرف كما لو أنه لا يخضع للقيود التى تحيط به.

وهناك عنصر أساسى آخر فى رؤية جوبز الكونية وهو طريقته فى تصنيف الأشياء إلى ثنائيات، فالناس كانوا بالنسبة له إما "مُلهمين" أو "حمقى". وعملهم كان إما "الأفضل" أو "عديم القيمة تماما". ويصف بيل أتكينسون، مصمم نظام تشغيل Mac (ماك) والذى كان ضمن الجانب الجيد فى هذه التصنيفات، حاله مع جوبز فيقول:

> كان من العسير العمل تحت إمرة جوبز، لوجود فجوة كبيرة بين العباقرة والحمقى. فإن كنت عبقريًا، فإنك تكون معصومًا من الخطأ كمن نُحتت لهم التماثيل، وهؤلاء الذين كان

يعدهـم من العباقرة كحالى أنا، كنا نعلـم أننا بشر وأننا نتخذ قرارات هندسية سيئة ونخطئ كالآخرين؛ لذا فقد كنا دائما نشعر بالخوف من أن تُهدم تماثيلنا. أما هؤلاء الحمقى، والذين كانـوا فـى حقيقة الأمر مهندسـين عباقرة يعملون بكـد، فكانوا يشعرون بأنـه لا سبيل لينالوا التقدير ويسموا فوق هذه المكانة.

لكن هذه الفئات لم تكن ثابتة، حيث إن جوبز كان من الممكن أن يناقض نفسه سريعًا. عندمـا قام تريبل بشـرح فكرة نطاق تحريف الواقـع بإيجاز لـ هيرتزفيلـد، حذره تريبل بشـكل خاص من ميل جوبز إلى محاكاة تيار الجهد العالى الترددى. وشرح له تريبل هذا بقولـه: "ليس معنى أنـه قال لك عن شىء مـا إنه سيـئ أو رائع، أن هـذا سيكون شعوره فـى اليوم التـالى. وإذا أخبرته بفكرة جديدة، فدائمًا ما سيخـبرك بأنه يعتقد أنها فكرة غبية. ولكن بعد ذلك، وإن أعجبته الفكرة بالفعل، بعد مرور أسبوع بالضبط، سيعود إليك ويقترح عليك فكرتك كما لو أنه هو من ابتكرها".

إن مـا تنطوى عليـه هذه الطريقة الملتوية من جرأة كانت كفيلـة بإبهار حتى الراقص الروسـى الشهير دياغيليـف. يقول هيرتزفيلد: "إن فشلت حجة ما فـى الإقناع، فإنه كان ينتقل بلباقة إلى حجة أخرى. فى بعض الأحيان كان يذهلك بتبنى رأيك على أنه رأيه، دون أن يقر بأنه كان يرى الأمر من وجهة مخالفة". وتكرر هذا مع بروس هورن، مبرمج شركة زيروكـس بـارك للأبحاث الذى استقطبه جوبـز، إلى جانب تيسلر، للعمـل لديه. ويتذكر هـورن هـذه المواقف ويقول: "فى أحد الأسابيع أخبرته عن فكـرة وردت لى، فقال لى إنها مجنونة، وفى الأسبوع التالى، أتانى وقال: "مرحبا، لقد وردت لى فكرة عظيمة" وأخبرنى بفكرتـى! فقاطعته وقلت له: "ستيف، لقد أخبرتك بهذا من أسبوع" فقال لى: "نعم، نعم، نعم" وتركنى وابتعد على الفور".

كان الأمر يبدو كما لو أن الدوائر الكهربية فى عقل جوبز ينقصها جهاز يقوم بتعديل الموجات الكهربائية السريعة جدًّا فى عقله والخاصة بالآراء المتهورة التى ترد على خاطره فجـأة. لذا عند التعامل معه، اتبع فريق تصميـم Mac (ماك) تطبيقًا سمعيًّا يطلق عليه "مرشح الترددات العالية". فعند التعامل مع ما يقوله، تعلموا أن يخفضوا من سعة إشاراته عاليـة التردد. ولقـد نفعهم هذا فى فك غموض حزمة البيانـات التى يقولها ومكنهم من التكيـف مع توجهاته دائمة التغير. يقول هيرتزفيلـد: "بعد فترة شهدت اعتناقه لمجموعة مواقف متشددة ومتغيرة، تعلمنا كيف نرشح هذه المواقف ونتعامل مع الترددات المنخفضة ونتغاضى عن المبالغات".

هـل كان سلوك جوبز غير المرشح مدفوعًا بغياب الحساسية الانفعالية؟ لا، بل تقريبًا السبـب هو العكس. فقد كان ذا قدرة كبيرة على الاستجابة الانفعالية، كما كان يقدر على قـراءة الناس ومعرفة قواهم النفسية ومدى سرعة تأثرهـم. كان بإمكانه مباغتة ضحية

غافلة بتوجيه صفعة معنوية محكمة له. وقد كان يعلم بالفطرة إذا ما كان شخص ما يكذب أو أنه يعرف حقًّا ما يتحدث عنه. ولقد جعله هذا خبيرًا فى المداهنة والخداع من خلال التملق والإقناع والإطراء وإرهاب الآخرين. وعن هذا تقول جوانا هوفمان: "كان يتمتع بقدرة غريبة على التعرف بدقة على نقاط ضعفك، ومعرفة ما الذى سيشعرك بالضآلة، لتخضع له. وهذه سمة شائعة لدى الأشخاص الذين يتمتعون بالجاذبية ويعلمون كيف يتلاعبون بالآخرين. ومعرفة أن بإمكانه قهرك، تجعلك تشعر بالضعف والرغبة الشديدة فى إرضائه، حتى يستطيع عندها أن يعلى من قيمتك ويصنع لك تمثالاً ويمتلكك".

أصبحت آن باورز خبيرة فى التعامل مع سمات جوبز الخاصة بتوخى الكمال ورداءة الطباع وسرعة الغضب. كانت تعمل مديرة الموارد البشرية فى شركة إنتل، لكنها تركت عملها بعد زواجها من الشريك المؤسس للشركة، بوب نويس. انضمت آن لشركة أبل عام ١٩٨٠ ولعبت دور الأم التى تهدئ من روع جوبز بعد كل ثورة غضب. وكان يقول لها عند محاولات تهدئتها له: "أعرف، أعرف"؛ فكانت تصر فى كل مرة على قول: "حسنًا، إذن أرجوك توقف عن القيام بذلك". وتتذكر باورز هذه الفترة وتقول: "كان يتصرف بشكل جيد لفترة، ثم بعد مرور حوالى أسبوع، كنت أتلقى مكالمة هاتفية أخرى". وبالتالى فقد أدركت أنه بالكاد يستطيع احتواء انفعالاته، وهى تصف ذلك قائلة: "كانت لديه توقعات ضخمة، وإن لم يحققها الآخرون؛ فلم يكن يستطيع تحمل ذلك، ولم يكن يقدر على التحكم فى نفسه. يمكننى تفهم أسباب شعور ستيف بالإحباط، كما أنه كان على صواب فى أغلب الأحوال، إلا أن سلوكه هذا كان له تأثير سيئ. حيث يخلق حالة من الخوف من التعامل معه، وقد كان ستيف يدرك طبيعة سلوكه جيدًا، لكنه لم يعدل منه أبدًا".

أصبح جوبز مقربًا من آن وزوجها، وكان يزورهما فى منزلهما فى لوس جاتوس هيلز دون موعد سابق، وكانت آن تسمع صوت دراجته البخارية من على بعد وتقول: "أعتقد أننا سنستقبل ستيف على العشاء مرة أخرى". ولفترة أصبحت هى وزوجها بمثابة العائلة البديلة لـ جوبز. وتقول آن عن هذه الفترة: "لقد كان شديد الذكاء وشديد الاحتياج أيضًا. فقد كان يحتاج إلى شخص ناضج، أب، وهو الدور الذى لعبه بوب، أما أنا فقد أصبحت له بمثابة الأم".

كانت هناك بعض الجوانب الإيجابية لسلوك جوبز الإلحاحى والذى يجرح مشاعر الآخرين، فالأشخاص الذين لم يقهرهم هذا السلوك؛ انتهت بهم الحال وهم أكثر قوة. فقد قاموا بعمل أفضل، بدافع من الخوف والرغبة فى الإسعاد. وتقول هوفمان: "سلوكه يمكن أن يستنزفك عاطفيًّا، لكن إن نجوت منه؛ فقد نجحت". ويمكنك أيضًا أن تواجهه — فى بعض الأحيان — ولن تنجو من المواجهة فقط بل قد تنتصر أيضًا. إلا أن هذا لم ينجح دائمًا؛ فقد حاول راسكين القيام بهذا، ونجح فيه لفترة، ثم تحطم فى النهاية. لكن

إن كنت واثقًا بنفسك دون تباهٍ، وإن كوّن عنك جوبز رأيًا مفاده أنك تعرف ما تفعله، فإنك ستحظى باحترامه. ففى حياته الشخصية والعملية، وعلى مدار السنوات، كانت دائرة معارفه الأقربين بها عدد من الأشخاص الأقوياء أكثر من عدد المتملقين.

ولقد علم فريق تصميم جهاز Mac (ماك) هذا الأمر. ففى كل عام، وبداية من عام ١٩٨١، قاموا بمنح جائزة لكل شخص نجح فى مواجهته. وقد كانت الجائزة، وبشكل جزئى، طرفة؛ ولكنها، ومن جانب آخر، كانت حقيقية، وكان جوبز يعلم أمر هذه الجائزة ويُعجب بها. ربحت جوانا هوفمان جائزة السنة الأولى. وهى تنحدر من عائلة من اللاجئين تعود أصولها لأوروبا الشرقية، وكانت تتسم بقوتها وقوة إرادتها. فى أحد الأيام، على سبيل المثال، اكتشفت أن جوبز قد غير مقترحاتها لعروض التسويق بطريقة وجدتها تحريفًا كاملًا للواقع. فسارت إلى مكتبه وهى تشعر بغضب شديد، وتصف هذه اللحظات وتقول: "بينما كنت أصعد الدرج، أخبرت سكرتيرته بأننى سآخذ سكينًا وأطعنه بها فى قلبه". وعند هذه اللحظة هرع آل أيزنستات، مستشار المؤسسة، خارجًا من مكتبه لمنعها. وهى تضيف: "لكن ستيف سمعنى وتراجع عما فعله".

حازت هوفمان على الجائزة مرة أخرى عام ١٩٨٢. وعن هذا تقول ديبى كولمان، التى انضمت لفريق تصميم جهاز (ماك) فى هذا العام: "أتذكر شعورى بالغضب من جوانا، لأنها كانت تواجه ستيف ولكننى لم أكن أملك الجرأة على القيام بهذا، ثم فى عام ١٩٨٣ حصلت على الجائزة. فقد تعلمت أنك يجب أن تواجه لكى تدافع عما تؤمن به، وهو شىء يحترمه ستيف. وبدأ فى ترقيتى بعد ذلك". حتى انتهى بها المطاف لتصبح مديرة قسم التصنيع.

فى أحد الأيام دخل جوبز فجأة غرفة أحد المهندسين الذين يعملون تحت رئاسة أتكينسون وقال جملته الشهيرة: "هذا هراء". ويروى أتكينسون ما حدث: "قال له الشاب: "إنه ليس كذلك، بل إنه فى الحقيقة أفضل وسيلة ممكنة" ثم أوضح لـ ستيف الأشياء الهندسية التى قام باستبدالها، فما كان من جوبز إلا أن تراجع عما قاله. قام أتكينسون بتعليم أعضاء فريقه القيام بترجمة كلمات جوبز، ويقولون عن هذا: "لقد تعلمنا أن نئول عبارة "هذا هراء" لتعبر حقًا عن سؤال مفاده: " أخبرنى عن السبب الذى يجعل هذه هى الطريقة المثلى للقيام بذلك". لكن القصة لها خاتمة، والتى يراها أتكينسون أيضًا مفيدة. ففى النهاية اكتشف المهندس وسيلة أخرى للقيام بهذه المهمة أفضل من الوسيلة التى انتقدها جوبز. ويقول أتكينسون: "لقد قام بالأفضل لأن ستيف تحداه. وهو ما يوضح لك أنك يجب أن تواجهه، لكن فى الوقت نفسه تنصت له، حيث إنه عادة ما يكون على صواب".

سلوك جوبز الشائك كان مدفوعًا، بشكل جزئى، برغبته فى الكمال، ونفاد صبره مع هؤلاء الذين يتنازلون حتى ينتهوا من منتج ما فى موعده وفى نطاق الميزانية المرصودة له،

ويقول أتكينسون: "لم يكن جوبز يتقبل الحلول الوسطى. فإن لم يهتم شخص ما بأن يجعل منتجه كاملًا، فهو بالنسبة له شخص غبى"، فى معرض ويست كوست للحاسبات عام ١٩٨١، على سبيل المثال، أطلق آدم أوزبورن أول حاسب شخصى محمول حقيقى. ولم يكن رائعًا – فقد كان ذا شاشة مساحتها خمس بوصات وسعة تخزينية قليلة، لكنه كان يعمل بشكل جيد، وكما أعلن أوزبورن فى تصريحه الشهير: "الكفاءة كافية، وكل ما عداها غير مجد"، فقد وجد جوبز أن هذا منهج مفزع من الناحية الأخلاقية، وقضى أيامًا يسخر من أوزبورن. وأدان هذا التوجه أثناء تجواله فى ممرات شركة أبل بقوله: "هذا الرجل لم يدرك حقيقة الأمر. إنه لا يبتكر فنًا، بل يصنع ترهات".

فى أحد الأيام دلف جوبز إلى غرفة لارى كينيون، وهو مهندس كان يعمل على تصميم نظام تشغيل Mac (ماك)، واشتكى من أن الجهاز يستهلك وقتًا طويلًا حتى يبدأ فى العمل. وبدأ كينيون فى شرح الأمر له، لكن جوبز قاطعه متسائلًا: "إن كان الأمر سينقذ حياة إنسان، فهل يمكن أن تجد طريقة لتقلل من زمن بدء التشغيل بمقدار عشر ثوانٍ". وأجابه كينيون بأنه قد يفعل ذلك. فذهب جوبز إلى لوحة الكتابة البيضاء وكتب أنه إن كان هناك خمسة ملايين شخص يستخدمون جهاز Mac (ماك)، وأن تشغيل الجهاز يحتاج إلى عشر ثوانٍ إضافية كل يوم، فإن مجموع هذه الثوانى سيكون حوالى ثلاثة ملايين ساعة سنويًا يمكن للمستخدمين توفيرها، وهذه الساعات تعادل على الأقل معدل حياة مائة شخص. ويتذكر أتكينسون ما حدث ويقول: "تأثر لارى بقدر مناسب وبعد مرور أسابيع قليلة، عاد لـ جوبز وكان الجهاز يعمل بعد فترة أقل مما سبق بثمانى وعشرين ثانية. كان لـ ستيف طريقة فى التحفيز بالنظر إلى الصورة الأكبر".

كانت النتيجة أن فريق عمل نظام تشغيل Macintoch (ماكنتوش) أصبح يتشارك مع جوبز شغفه بإنتاج جهاز عظيم، وليس مجرد جهاز مربح، وعن هذا يقول هيرتزفيلد: "كان جوبز ينظر لنفسه على أنه فنان، وشجع فريق المصممين على النظر إلى أنفسهم بهذه الطريقة أيضًا. فلم يكن الهدف هو الفوز فى المنافسة، أو ربح الكثير من المال، بل كان ابتكار أعظم شىء يمكن إنتاجه، أو حتى شىء أقل قليلاً فى العظمة". قام جوبز ذات مرة باصطحاب الفريق لرؤية معرض تيفانى للزجاج والذى أقيم فى متحف الميتروبوليتان فى منهاتن، وذلك لأنه كان يؤمن بأن بإمكانهم التعلم من لويس تيفانى كمثال على إبداع فن عظيم يمكن أن يتم إنتاجه على نطاق واسع. ويتذكر تريبل ذلك اليوم قائلًا: "وقلنا لأنفسنا: إن كنا سنصنع شيئا فى حياتنا، فيجب أن نصنعه جميلًا أيضًا".

هل كانت كل سلوكياته العاصفة والتعسفية ضرورية؟ ربما لا، كما أنها لم تكن مبررة أيضًا. كانت هناك وسائل أخرى لتحفيز فريقه. وعلى الرغم من أن جهاز ماكنتوش قد كان جهازًا رائعًا، إلا أنه تأخر كثيرًا عن موعده المحدد وتجاوز الميزانية المحددة له بكثير،

بسبب تدخلات جوبز المتهورة. كما كان هناك ثمن تم دفعه من المشاعر الإنسانية التى تمت الإساءة إليها، وهو ما مثل ضغوطًا نفسية على الكثير من أعضاء الفريق، ويقول وزنياك: "إسهامات ستيف كان يمكن أن تحدث دون الحاجة إلى العديد من القصص الخاصة بإرهاب العاملين. أحب أن أكون أكثر صبرًا ولا أتدخل فى كل هذا الكم الكبير من الصراعات. أعتقد أن أى شركة يمكن أن تكون عائلة متحابة. ولو تمت إدارة مشروع جهاز Macintosh (ماكنتوش) بطريقتى، لربما تحول الأمر إلى فوضى. لكننى أعتقد لو أن إدارته كانت مزيجًا بين طريقتينا، لربما كان الناتج أفضل مما أحرزه *ستيف*".

ولكن على الرغم من أن أسلوب جوبز يمكن أن يُضعف معنويات الآخرين، فبإمكانه أيضًا أن يكون ملهمًا بشكل غريب. فقد ألهب حماسة العاملين فى أبل ليمتلكوا ولعًا دائمًا بإنتاج منتجات رائدة، وخلف لديهم اعتقادًا راسخًا بأنهم قادرون على تحقيق ما يبدو مستحيلًا. كانوا يرتدون قمصانًا قطنية مكتوبًا فوقها "أعمل ٩٠ ساعة فى الأسبوع وأستمتع بذلك!" وبدافع الخوف من جوبز والرغبة القوية فى التأثير عليه، تجاوزوا توقعاتهم الشخصية. ويشرح جوبز هذا فيما بعد: "لقد تعلمت، بمرور الأعوام، أنك إن كان لديك أشخاص رائعون حقًا فلست بحاجة إلى رعايتهم. فإذا توقعت أشياء عظيمة منهم، فستجعلهم يفعلون أشياء عظيمة. الفريق الأصلى لتصميم جهاز Mac (ماك) علمنى أن أفضل العاملين يحبون العمل معًا ولا يعجبهم الحال إن تسامحت مع عاملين أقل منهم قدرًا. واسأل أى عضو فى هذا الفريق، فسيخبرك أن الأمر كان يستحق ما انطوى عليه من آلام".

ووافق أغلبهم على هذا الرأى. وتتذكر ديبى كولمان، قائلة: "كان يصيح فى اجتماع ما قائلًا: "أيها الحمقى، أنتم لا تفعلون أى شيء بشكل صحيح". وكان هذا يحدث طوال الوقت. لكننى أعتبر نفسى الشخص الأسعد حظًا فى العالم؛ لأننى عملت معه".

الفصل الثانى عشر

التصميم

الفنان الحقيقى يُبسِّط

ربيب مدرسة باوهاوس

على عكس معظم الأطفال الذين نشأوا فى منازل من تصميم شركة إيكلار، أدرك جوبز ماهية تلك المنازل ولماذا كانت بهذه الروعة، لقد أحب فكرة تقديم الحداثة البسيطة والأنيقة إلى عامة الشعب، كما أحب الاستماع إلى وصف والده لتفاصيل طرز السيارات المختلفة، ومنذ بداية العمل فى شركة أبل، اعتقد جوبز أن تصميمًا صناعيًّا رائعًا، وشعارًا ملونًا ببساطة، وعلبة جذابة لجهاز Apple II (أبل ٢) سوف يجعل الشركة فريدة ومنتجاتها مميزة.

أول مكتب لشركة أبل بعد نقلها من جراج منزل أسرته كان فى مبنى إدارى صغير يشاركهم فيه مكتب مبيعات سونى، وكانت سونى مشهورة بأسلوبها المميز وتصميم منتجاتها الذى لا ينسى؛ لذلك كان جوبز يذهب إليها لدراسة آلية التسويق فيها. يقول دانل لوين، الذى كان يعمل فى شركة سونى: "كان ستيف يأتى مهلهل الملابس ويتفقد منشوراتنا الدعائية ويشير إلى سمات التصميم، وبين الحين والآخر كان يقول: "هل يمكننى أخذ هذا المنشور الدعائى؟"، وبحلول عام ١٩٨٠، قام بتوظيف لوين لديه.

ولقد قل ولعه بالتصميم الصناعى الأسود لمنتجات سونى فى شهر يونيو من عام ١٩٨١ عندما بدأ فى حضور مؤتمر التصميم الدولى السنوى فى معهد أسبن للدراسات الإنسانية. وقد ركز اجتماع تلك السنة على الطراز الإيطالى، وعرض أعمال المهندس

والمصمم ماريو بللينى، والمخرج بيرناردو بيرتولوتشى، ومصمم السيارات سيرجو بينينفارينا، والسياسية ووريثة إمبراطورية فيات الصناعية سوزانا أنيللى. يقول جوبز متذكرًا: "أعجبت بالمصممين الإيطاليين تمامًا مثلما كان الطفل معجبًا بالدراجين الإيطاليين فى فيلم *Breaking Away*. لقد كانت تجربة ملهمة ومذهلة".

وفى أسبن اطلع جوبز على فلسفة الفراغ والتصميم العملى لحركة باوهاوس التى حفظها هيربرت باير، سواء فى المبانى أو فى أجنحة المعيشة أو فى حروف الطباعة غير المسننة وقطع الأثاث الموجودة فى حرم معهد أسبن. وقد تأثر باير بمعلميه والتر جروبيوس ولودفيج ميس فان دير روه ورأى أنه يجب عدم التمييز بين الفن الجميل والتصميم الصناعى التطبيقى، وينص الأسلوب العالمى المعاصر الذى تتبناه حركة باوهاوس على أن التصميم يجب أن يكون بسيطًا، وتكون روحه معبرة أيضًا، كما ركز الأسلوب على العقلانية والعملية من خلال توظيف خطوط وأشكال سلسة. ومن ضمن الأقوال المأثورة لـ دى ميس وجروبيوس: "الإبداع يكمن فى التفاصيل" و"الأقل هو الكثير"، وكما هى الحال فى تصميم منازل إيكلار فقد امتزجت الحساسية الفنية بالقدرة على الإنتاج الكمى.

أعلن جوبز تأثره بأسلوب باوهاوس أثناء حديث ألقاه فى مؤتمر التصميم فى عام ١٩٨٣، وكان موضوع المؤتمر "لن يكون المستقبل كما كنا نتخيل"، وتوقع أن يخبو نجم طراز سونى وأن يحل محله بساطة أسلوب باوهاوس. عبر جوبز عن ذلك قائلاً: "الطراز الحالى فى التصميم الصناعى يتصدره التصميم عالى التقنية الذى تقدمه سونى، ولونه رمادى كئيب من الممكن دهانه باللون الأسود أو عمل أى شىء غريب به. من السهل القيام بذلك، لكنه ليس أفضل ما يمكن تقديمه"، واقترح جوبز بديلاً آخر نابعًا من أسلوب باوهاوس يليق أكثر بوظيفة وطبيعة المنتجات، فقال: "ما سنفعله أننا سنجعل المنتجات عالية التقنية، وسنجعل شكلها أنيقًا كى تعلموا أنها عالية التقنية، وسوف نجعل حجمها صغيرًا ثم نجعلها جميلة وبيضاء تمامًا كما فعلت شركة براون مع أجهزتها الإلكترونية".

ولقد أكد بشكل متكرر أن منتجات أبل ستكون أنيقة وبسيطة، فقال: "سنجعلها لامعة وكاملة وعالية التقنية حقًا، بدلاً من أن يكون منظرها صناعيًا ثقيلاً أسود فى أسود فى أسود فى أسود، مثل منتجات سونى. هذا هو منهجنا – منتهى البساطة، ونحن نهدف إلى أن تكون جودتنا على مستوى متحف الفن المعاصر. إن مبدأنا فى إدارة الشركة وتصميم المنتجات والدعاية والإعلان هو: "لنجعل منتجاتنا بسيطة... بسيطة للغاية"، وظل شعار تصميم أبل هو الشعار الذى ظهر على أول منشور دعائى لها، وهو: "البساطة هى جوهر الأناقة".

شعر جوبز بأن بساطة التصميم يجب أن تكون مرتبطة بتسهيل استخدام المنتجات؛ وهذان الهدفان لا يتحققان دائمًا معًا، فأحيانًا يكون التصميم سلسًا وبسيطًا لدرجة أن

المستخدم يجده مزعجًا وصعب الاستخدام، وقال جوبز لخبراء التصميم: "أهم شىء فى تصميمنا هو أن نجعل المنتجات واضحة حدسيًّا". على سبيل المثال، أشاد جوبز بفكرة سطح المكتب التى استعارها من الواقع وأضافها لبرنامج تشغيل جهاز Macintosh (ماكنتوش)، فقال: "يعرف الناس بحدسهم كيفية التعامل مع سطح المكتب؛ فإذا دخلت إلى غرفة المكتب، ستكون الأوراق على سطح المكتب، وستكون الأوراق الموجودة فى الأعلى هى الأهم، والناس يعلمون كيفية تغيير الأولويات. ومن أسباب تصميم نظم تشغيلنا بأفكار مستعارة من الحياة مثل سطح المكتب هو أن نستفيد من المعرفة الموجودة لدى الناس بالفعل".

وفى عصر الأربعاء الذى كان يتحدث فيه جوبز، كانت مايا لين، ذات الثلاثة والعشرين ربيعًا، تتحدث فى قاعة ندوات أصغر، وقد ذاع صيتها فى نوفمبر الماضى عند افتتاح النصب التذكارى لمحاربى فيتنام، والتى قامت بتصميمه فى واشنطن العاصمة. وأصبحا صديقين مقربين ودعاها جوبز لزيارة شركة أبل. تقول لين متذكرة: "جئت للعمل مع ستيف لمدة أسبوع، وسألته: "لماذا تبدو الحاسبات مثل التليفزيونات الثقيلة؟ لماذا لا تصنع شيئًا رفيعًا؟ لماذا لا تصنع حاسبًا مسطحًا صغيرًا يمكن حمله على الحجر؟"، فأجاب جوبز أن هذا كان هدفه بالفعل وسيقوم به بمجرد أن تصبح هذه التكنولوجيا جاهزة.

فى ذلك الوقت شعر جوبز بأنه لم يكن هناك أى أمر مثير يحدث فى مجال التصميم الصناعى. كان لديه مصباح من تصميم ريتشارد سابر وكان معجبًا به جدًّا، وكان كذلك معجبًا بالأثاث الذى يصممه تشارلز و راى آيمز وكذلك بمنتجات براون للمصمم ديتر رامز، لكن لم تكن هناك شخصية بارزة تحفز عالم التصميم الصناعى بالطريقة التى قام بها رايموند لوى وهاربيرت باير. وتقول لين: "لم تكن هناك متغيرات كبيرة فى مجال التصميم الصناعى، لاسيما فى وادى السيليكون، وكان ستيف متحمسًا جدًّا لإحداث تلك التغييرات. إن تصميماته تبدو أخاذة دون أن تكون مبهرجة، بل ممتعة. لقد تبنى مبدأ التقليل النابع من اتباعه لمذهب الزن الذى يدعو إلى البساطة، لكنه كان حريصًا على تجنب أن تبدو منتجاته كئيبة؛ لذا فقد ظلت خفيفة الظل. إنه شغوف وجاد جدًّا فى التصميم، لكنه فى الوقت نفسه لديه قدرة على الإمتاع".

ومع تطور إدراك جوبز، بدأ ينجذب بصفة خاصة إلى الطراز اليابانى وبدأ يقابل نجومه البارزين مثل آيسى مياكى وآى إم بى. وكان للتدريب البوذى تأثير كبير عليه، وعن هذا يقول: "لطالما وجدت البوذية – وبخاصة مذهب الزن اليابانى – تتميز بملمح من الجمال الراقى، وأكبر مثال يعبر عن هذا الجمال هو حدائق مدينة كيوتو. لقد تأثرت للغاية بما أنتجته هذه الثقافة، إنه نابع مباشرة من مذهب الزن البوذى".

مثل سيارة بورش!

كان جيف راسكين يريد أن يكون حاسب Macintosh (ماكنتوش) يشبه حقيبة صندوقية الشكل يمكن حملها، وتقفل من خلال رفع لوحة المفاتيح على الشاشة الأمامية، وعندما تولى جوبز إدارة المشروع قرر أن يضحى بالقدرة على حمل الجهاز لصالح تصميم مميز لا يشغل حيزًا كبيرًا على المكتب، فأمسك دليل الهاتف وألقاه على المكتب وقال للمهندسين المفزوعين إنه يريد حاسبًا لا يشغل مساحة على المكتب أكثر من مساحة هذا الدليل، وعندئذ بدأ فريق التصميم المكون من جيرى مانكوك وتيرى أوياما بالعمل على أفكار تجعل الشاشة فوق حاوية الحاسب مع جعل لوحة المفاتيح قابلة للفصل.

وفى أحد أيام شهر مارس من عام ١٩٨١ عاد آندى هيرتزفيلد إلى المكتب بعد تناول العشاء فوجد جوبز يدور حول نموذج جهاز Mac (ماك) ويتناقش بحدة مع مدير الخدمات الإبداعية جيمس فيريز، ويقول له: "نريد أن يكون للحاسب تصميم كلاسيكى لا يعفو على طرازه الزمن – نريده مثل سيارة الـ بيتل التى تصنعها فولكس فاجن". لقد اكتسب من والده تقدير شكل حواف السيارات الكلاسيكية.

فأجاب فيريز: "لا، هذا ليس صحيحًا، يجب أن تكون الخطوط غنية مثل سيارة فيرارى".

فعارضه جوبز قائلاً: " لا، ليس فيرارى، هذا ليس صحيحًا. يجب أن تكون مثل سيارة بورش!" فى ذلك الوقت كان جوبز يمتلك سيارة بورش ٩٢٨. وعندما كان بيل أتكينسون يزوره فى عطلة الأسبوع، أخذه جوبز للخارج ليعجب بالسيارة، وقال لـ أتكينسون: "الفن الرائع يطور الأذواق، ولا يتبعها"، كما أعجب أيضًا بتصميم سيارات مرسيدس. وذات يوم كان يسير بجوار ساحة انتظار السيارات فقال عندما رأى المرسيدس: "مع مرور السنين جعلوا الخطوط أنعم والتفاصيل أكثر إبهارًا. هذا ما يجب أن نفعله مع ماكنتوش".

قدم أوياما تصميمًا أوليًا وصنع نموذجًا له من الأسمنت. واجتمع فريق ماك حول النموذج لكشف النقاب عنه وإبداء آرائهم فيه. قال هيرتزفيلد إنه "لطيف"، وبدا الآخرون راضين عن التصميم. ولكن جوبز بدأ فى توجيه وصلة من النقد اللاذع للنموذج قائلاً: "إنه يبدو صندوقى الشكل للغاية، ويجب أن يكون به انحناءات، ونصف قطر الحافة المشطوفة الأولى يحتاج لأن يكون أكبر، ولا يعجبنى حجم الانحدار فى الحافة". بهذه الفصاحة الجديدة على لغة التصميم الصناعى كان جوبز يشير إلى الحافة أو الأجزاء المنحنية التى تربط بين جوانب الحاسب. وبعد ذلك قدم مجاملة واضحة فقال: "إنها مجرد بداية".

فى كل شهر أو ما يقرب من ذلك كان مانكوك وأوياما يقدمان إعادة جديدة للنموذج معتمدة على انتقادات جوبز السابقة، وكان يظل آخر نموذج أسمنتى مغطى وتوضع

النمـاذج السابقة بجواره وقد ساعدهم هذا على تقييم تطور التصميم، ومنع جوبز أيضًا مـن ادعاء أن أحـد اقتراحاته قد تم إهمالهـا. يقول هيرتزفيلد: "بعـد تصميم النموذج الرابـع وجـدت بالكاد أنه مختلف عن النمـوذج الثالث، لكن ستيـف كان ينتقد التصميم دائمًا وكان حازمًا فى رأيه ويقول إنه أحب أو كره تفصيلة معينة قلما ألاحظها".

وفى العطلة الأسبوعية ذهب جوبز إلى معرض شركة Macy's (ماسيز) فى بالو ألتو، ومـرة أخرى قضـى الوقت فى دراسة الأجهزة الموجودة فيـه، لاسيما أدوات مطبخ كوزين آرت، وجـاء لاهثًـا إلى مكتب ماكنتوش فى يوم الاثنين وطلب مـن أعضاء الفريق الذهاب لشـراء إحداها، وقام بتقديم اقتراحات جديدة من وحـى خطوط ومنحنيات ومنحدرات هذه الأداة.

أصـر جوبز علـى أن يكون شكل الجهاز ودودًا، ونتيجة لذلـك تم تطويره ليشبه الوجه البشـرى. وكان محرك الأقراص فى أسفـل الشاشة وكانت الوحدة أطول وأضيق من بقية الحاسبات كى تبدو مثل الرأس، وبقية الأجزاء الموجودة عند القاعدة كانت تشبه الذقن، وضيـق جوبز مـن الشريط البلاستيكى الموجود فى الأعلى كـى لا يبدو مثل جبهة الإنسان الأول، وهـو الشـكل الذى جعل حاسب Lisa (ليزا) غير جذاب إلى حد ما. وقد تم تحرير براءة اختراع تصميم صندوق أبل باسم ستيف جوبز ومانكوك وأوياما، وعلق أوياما فيما بعـد على هذا قائلاً: "رغم أن ستيف لم يرسـم أى خط فى التصميم، فإن أفكاره الملهمة جعلـت التصميم يبدو كما هـو الآن. وبصراحة، لم نكن نعلم ماذا يعنى أن يكون الحاسب مريح الشكل قبل أن يخبرنا ستيف بذلك".

كان ستيـف مهووسًـا بالقـدر نفسه بمـا سيظهر علـى الشاشة. وذات يـوم دخل بيل أتكينسـون إلى أبـراج تكساكو وهو متحمس جدًّا، إذ توصـل إلى لوغاريتم رائع يمكنه من رسـم دوائـر وأشكال بيضاويـة سريعًا على الشاشـة. وعادة تتطلـب الرياضيات اللازمة لصنـع الدوائر حساب الجـذور التربيعية، وهـذا الأمر لا يدعمه معالـج موتورلا ٦٨٠٠٠ الدقيـق. لكـن أتكينسون تحايل على هـذه العقبة من خلال حقيقـة أن مجموعة متسلسلة الأرقـام الفرديـة تعطـى متسلسلـة مربعـات كاملـة (مثـال: ١ + ٣ = ٤، ١ + ٣ + ٥ = ٩، إلـخ). ويتذكر هيرتزفيلد أنه عندما قام بعرض نموذجه أعجب الجميع به ما عدا جوبز، الـذى قال: "حسنًـا الدوائر والأشـكال البيضاوية جيدة، لكن لمـاذا لا ترسم مستطيلات دائريـة الحواف؟"، فقـال أتكينسون: "لا أعتقد أننا نحتاج إليهـا فعلاً"، وفسر ذلك بأنه مـن المستحيل تقريبًا القيام بها، واستطرد قائلاً: "أريد أن أجعل نمط الرسومات بسيطًا ومقتصرًا على الأشكال الأساسية التى لا بد حقًّا من رسمها".

فهـب جوبز متحمسًا وقال: "المستطيلات دائرية الحواف موجودة فى كل مكان! فقط انظـر حولـك فى هذه الغرفـة"، وأشار جوبـز إلى السبورة البيضـاء وإلى سطح الطاولة

وغيرهـا من الأشياء التى كانت مستطيلة ودائرية الحواف، واستطرد قائلاً: " وانظر إلى الخارج، فهناك المزيد من الأمثلة فى كل مكان تنظر إليه فعلاً!" واصطحب أتكينسون إلى الخـارج ليسيرا على أقدامهما وأشار إلى نوافذ السيـارات واللوحات الإعلانية وإعلانات الطـرق. ويقـول جوبز معلقـًا: "خلال مساحة ثلاثـة مربعات سكنية، وجدنـا سبعة عشر مثالاً، وبدأت أشير إليها فى كل مكان إلى أن اقتنع تمامًا".

يقـول هيرتزفيلـد متذكرًا: "عندما وصـل أخيرًا إلى لافتة ممنوع انتظـار السيارات، قلت له: "حسنًا، أنت محق، أنا أستسلم! نحن بحاجة إلى مستطيل دائرى الحواف كشكل أساسـى! وعاد بيل إلى أبراج تكساكـو فى عصر اليوم التالى وكانت هنـاك ابتسامة كبيرة علـى وجهه. وكان العرضـ يظهر بسرعة مذهلـة رسومات مستطيلـة ذات حواف دائرية جميلة"، وأصبحت مربعات الحوار والنوافذ فى جهاز Lisa (ليزا) وجهاز Mac (ماك)، وتقريبًا كل ما تلاها من حاسبات، ذات حواف دائرية.

وفى درس الخط الذى حضره فى جامعة ريد، تعلم جوبز حب أشكال الخطوط المسننة وغير المسننة والمسافة النسبية بين الحروف، والفصل بين سطور الصفحة فى الطباعة. وقال جوبز فيما بعد: "عند تصميم أول جهاز Macintosh (ماكنتوش) كنت أنا المسئول عـن ذلك". ونظرًا لأن حاسب Mac (مـاك) كان يعتمد على التصوير النقطى، كان من الممكن عمل عدد لا نهائى من الخطوط بداية من الأنيقة إلى السيئة، ويتم تكوينها نقطة نقطة على الشاشة.

ولتصميـم هذه الخطوط، قـام هيرتزفيلد بتوظيف صديقة له مـن المدرسة الثانوية، تعيش بضواحى فيلادلفيا، تدعى سوزان كير، وقاما بتسمية الخطوط على أسماء المحطات علـى خط القطار الرئيسى فى فيلادلفيا، فكانت كالتالى: مريون، أردمو، روزمونت. وجد جوبز العملية مبهرة، وذات مرة فى آخر النهار، توقف وتأمل أسماء الخطوط وقال شاكيًا: "إنهـا أسمـاء مدن صغيرة لم يسمع بها أحد من قبل. يجب أن تكون أسماء مدن عالمية!"، فتمت إعادة تسمية الخطوط لتصبح شيكاغو، نيويورك، جنيف، لندن، سان فرانسيسكو، تورنتو، فينسيا.

لم يقـدِّر ماركـولا وغـيره ولع جوبـز بالطباعة. ويتذكـر ماركولا هذا فيقـول: "كانت معرفتـه بأنـواع الخطوط أمـرًا مميزًا، وكان يصـر دائمًا على أن تكـون الخطوط رائعة. وكنـت أقول لـه متعجبًا: "خطـوط؟!؟ أليس لدينا أمـور أهم للقيام بهـا؟". فى الحقيقة ستساعـد مجموعـة خطوط ماكنتوشـ الرائعة مع طابعـة الليزر والإمكانيـات الرسومية الهائلـة علـى إطلاق صناعة النشر المكتبى، كما ستكون مفيدة جدًّا لأرباح شركة أبل، كما تعرَّف جميع أنواع العوام المستخدمين من صحفيى المدارس الثانوية وحتى الأمهات اللاتى يحـررن خطابات رابطة الآباء والمعلمين – على مرح أسرار الخطوط التى كانت مقصورة فقط على الطباعين والمحررين العجائز وعمال الطباعة البائسين.

كما قامت كير بتطوير الأيقونات مثل أيقونة سلة المهملات لحذف الملفات، مما ساعد على تحديد الواجهات الرسومية، وقد حدث انسجام سريع بينها وبين جوبز؛ لأنهما كانا يتشاركان نزعة فطرية للبساطة، بالإضافة إلى رغبة مشتركة فى جعل جهاز Mac (ماك) ممتعًا. تقول كير: "كان يأتى عادة فى آخر كل يوم، ويريد دائمًا أن يعلم ما الجديد، وكان لديه ذوق رائع وإحساس جيد بالتفاصيل البصرية". وأحيانًا كان يأتى فى صباح يوم الأحد؛ لذا حرصت كير على التواجد فى ذلك الوقت لتشاركه العمل. وبين الحين والآخر كانت تقع فى مشاكل. وقد رفض ابتكارها لأيقونة على شكل أرنب تسرع من معدل نقر الفأرة، وتعلل قائلاً إن هذا المخلوق الفرائى يبدو "مبتذلاً جدًّا".

كما أولى جوبز اهتمامًا مشابهًا بأشرطة العناوين الموجودة أعلى النوافذ والمستندات، وجعل أتكينسون وكير يعيدانها مرارًا وتكرارًا لأنه كان مستاءً من منظرها. لم تعجبه شرائط العناوين الموجودة فى حاسب Lisa (ليزا) لأنها كانت سوداء جدًّا وقبيحة. لقد أراد أن تكون شرائط Mac (ماك) أرقى شكلا ومخططة بخطوط رفيعة، ويقول أتكينسون متذكرًا: "كان علينا إنجاز عشرين تصميمًا مختلفًا لشريط العنوان قبل أن يصبح سعيدًا به". وذات مرة شكت كير وكذلك أتكينسون من أنه جعلهما يقضيان الكثير من الوقت فى تغييرات بسيطة على شريط العنوان، فى حين أن لديهما أمورًا أكبر تستلزم القيام بها، وذات مرة صاح جوبز غاضبًا: "هل بإمكانكما النظر إلى ذلك فى كل يوم؟ إنه ليس أمرًا بسيطًا، بل هو أمر يجب القيام به بطريقة صحيحة".

وجد كريس إسبينوزا طريقة لتلبية متطلبات جوبز المتعلقة بالتصميم وميله إلى السيطرة على التفاصيل. وكان إسبينوزا شابًّا من مساعدى وزنياك منذ أيام المرآب، وأقنعه جوبز بترك الدراسة فى كلية بيركلى بحجة أنه سيكون لديه دائمًا فرصة للدراسة، لكنه سيكون أمامه فرصة واحدة فقط لتصميم حاسب Mac (ماك). وقرر بمجهوداته الذاتية تصميم آلة حاسبة لجهاز الحاسب الآلى. يقول هيرتزفيلد متذكرًا: "تجمعنا كلنا حول كريس وهو يعرض الآلة الحاسبة على ستيف ثم حبس أنفاسه وانتظر رد فعل ستيف".

فقال ستيف: "حسنًا، إنها بداية، لكنها حتى الآن سيئة الشكل؛ فلون الخلفية قاتم جدًّا، وهناك خطأ فى سمك بعض الخطوط، والأزرار كبيرة جدًّا". وقد استمر إسبينوزا فى تعديلها يومًا بعد يوم نظرًا لانتقادات جوبز، ومع كل إعادة تأتى انتقادات جديدة. وأخيرًا فى عصر يوم ما عندما جاء ستيف كشف إسبينوزا النقاب عن ابتكاره الملهم: "حاسبة ستيف جوبز القابلة لتعديل الشكل". وكانت هذه الحاسبة تمكن المستخدم من تعديل شكل الآلة وفقًا لرغبته من خلال تغيير سمك الخطوط وحجم الأزرار والتظليل والخلفية وغيرها من السمات. وبدلاً من أن يضحك فقط، أخذ جوبز بكل ثقة يلعب فى شكل الآلة

لتغييره وفقًا لذوقه. وبعد حوالى عشر دقائق غير مظهرها إلى الشكل الذى يروقه. وليس مـن قبيـل المفاجأة إذن أن تصميمه هو الذى تم تثبيته علـى جهاز Mac (ماك) وظل هو الشكل التقليدى للآلة الحاسبة لمدة خمس عشرة سنة.

ورغـم أن تركيزه كان على جهـاز Macintosh (ماكنتوش)، فقد أراد جوبز خلق لغة تصميـم متسقة لكل منتجـات أبل. لذلك قام بعمل مسابقة لاختيـار مصمم عالمى ليكون لشركـة أبل بمثابة ديـتر رامز لشركة بـراون. كان الاسم الكودى للمشـروع هو سنووايت (بيضـاء الثلـج)، وهذا ليس بسبـب تفضيله للون الأبيض، بل لأن المنتجـات التى سيتم تصميمهـا كان اسمهـا الكودى "الأقزام السبعة"، وكان الفائـز هو هارتموت إيسلينجير، وهـو مصمم ألمانـى كان مسئـولاً عن تصميـم شكل تليفزيونـات سونى ترينـترون. طار جوبـز إلى منطقة الغابـات السوداء فى بافاريا ليقابله وشعـر بالانبهار ليس فقط بشغف إيسلينجير، بل أيضًا بطريقته الحماسية فى قيادة سيارة المرسيدس على سرعة أكثر من مائة ميل فى الساعة.

ورغـم أنه ألمانى، اقترح إيسلينجير أنه يجب أن يكون هنـاك "موروث أمريكى فطرى" فى تركيبة شركة أبل يجعل من مدينة كاليفورنيا مدينة عالمية فى نظر الجمهور من خلال استيحـاء ذلـك من هوليـوود والموسيقى وبعض التمـرد والجاذبية الطبيعيـة. كان مبدؤه الـدال هو "الشـكل يتبع العاطفـة"، وهو تحريف لقول مأثـور شائع يقـول إن الشكل يتبع الوظيفة، وقام بعمل أربعين نموذجًا للمنتجات تظهر هذا المفهوم، وعندما رآها جوبز قال متعجبًا: "نعم، هذا هو!" واعتمد تصميم سنووايت على الفور فى جهاز Apple IIc (أبل ٢ سـى)، وكانت حاوية الحاسب بيضـاء وبها منحنيات مستديـرة ضيقة وخطوط غائرة رفيعـة للتهويـة والتزيين. وقد عرض جوبز على إيسلينجـير التعاقد معه شريطة أن ينتقل إلى كاليفورنيـا، وتصافحا وتفـوه إيسلينجير بكلمات لا تنم عـن التواضع فقال: "أطلقت هذه المصافحـة أحد أكثر أشكال التعاون حسمًا فى تاريـخ التصميم الصناعى"، وافتتح إيسلينجـير شركة frogdesign (فروجديزاين)* فى بالو ألتو فى منتصف ١٩٨٣ بتعاقد سنوى يبلغ قدرة ١,٢ مليون دولار مقابل العمل مع شركة أبل، ومنذ ذلك الوقت وكل منتج من منتجات أبل يحمل هذا الإعلان بكل فخر: "مصمم فى كاليفورنيا".

* تم تغييـر اسم الشركـة من frogdesign (فروج ديزاين) إلى frog design فـى عام ٢٠٠٠ ونقلت إلى سان فرانسيسكـو. لم يختـر إيسلينجير الاسـم الأول نظرًا لقـدرة الضفدعة (frog) على التحـول، بل اختاره تحية لموطنـه الأصلـى، إذ ترمز الحـروف الأولى من الكلمة إلى جمهوريـة ألمانيا الاتحاديـة federal republic of germany. وقـال إن الحـروف الصغـيرة تشير لفكرة مبـدأ باوهاوس فى اللغة غير الطبقيـة، وهذا يؤكد روح الشركة فى الشراكة الديموقراطية.

ومـن والده، تعلـم جوبز أن من سمات حـب الحرفة الحرص على إنجـاز حتى التفاصيل الخفية بطريقـة جميلة. ومن أكثر الأمثلة تطرفًا وتأكيدًا على تطبيق هذه الفلسفة عندما قـام جوبز بتفحص لوحة الدائرة التى ستحمل الشرائـح والمكونات الأخرى داخل حاسب Macintosh (ماكنتوش)، ورغم أن العميل لن يراها، فإن جوبز بدأ ينتقدها من الناحية الجماليـة فقال: "هذا الجـزء جميل جدًّا، لكن انظـر إلى شرائح الذاكـرة. إنها قبيحة؛ فالخطوط قريبة جدًّا من بعضها".

فقاطعه أحد المهندسين وسأله عن أهمية ذلك قائلاً: "أهم شىء هو كفاءته فى العمل؛ فلا أحد سيرى لوحة جهاز الحاسب".

فأجاب جوبز كالمعتاد: "أريده أن يكون جميلاً قدر الإمكان، حتى لو كان داخل الحاوية؛ فالنجـار الرائـع لن يستخـدم خشبًا رديئًا لظهـر الخزانة رغم أنه لا أحـد سيراه". وفى مقابلة أجراها بعد عدة سنـوات بعد ظهور Macintosh (ماكنتوش)، كرر جوبز الدرس الـذى تعلمه من والده فقـال: "إذا كنت نجارًا تصنع خزانـة أدراج جميلة، فلن تستخدم خشبًا رديئًا وقبيحًا فى ظهر الخزانة رغم أنها تواجه الحائط ولن يراها أحد. فإنك تعلم أنهـا موجودة ولـذا سوف تستخدم قطعة خشبة جميلة على الظهر. يجب أن تتقن الناحية الجمالية فى كل الصنعة حتى تنعم بنوم هانئ".

وقد تعلم جوبز من مايك ماركولا أهمية التغليف والتقديم. فالناس يحكمون على الكتاب مـن غلافه، ومن أجل صنـدوق حاسب ماكنتوش، قـام جوبز باختيار تصميـم ملون وأخذ يحاول تحسين مظهره. ويتذكر آلان روزمان أحد أعضاء فريق ماك، والذى تزوج من جوانا هوفمـان، قائلاً: "كان الصندوق سيرمى فى القمامة بمجـرد أن يفتحه العميل، لكن جوبز كان مهووسًـا بشكلـه". وقد وجد روزمان أن هذا نوع مـن عدم التوازن، حيث كانت تصرف الأمـوال علـى التغليـف باهظ الثمن بينمـا يحاولون توفير المـال فى شرائـح الذاكرة. لكن بالنسبة لـ جوبز، كانت كل تفصيلة مهمة ليبدو جهاز Macintosh (ماكنتوش) مذهلاً.

وبمجـرد الانتهاء من التصميم، دعـا جوبز أعضاء فريق ماكنتوش للاحتفال، وقال: "الفنانـون الحقيقيون يوقعون على أعمالهم"، وأحضر ورقـة سميكة السطح وقلم شابرى وجعلهـم يوقعـون أسماءهـم. وكانـت التوقيعـات محفورة داخـل كل جهـاز Macintosh ماكنتوش. ورغم أن أحدًا لن يرى التوقيعات، فإن أعضاء الفريق كانوا يعلمون أن توقيعاتهم بداخلـه، مثلما يعلمون أن لوحة الدائرة بداخله تم تصميمها بأكبر قدر ممكن من الأناقة. ناداهـم جوبز بأسمائهم واحـدًا تلو الآخر، وكان بوريل سميـث الأول، وانتظر جوبز ليوقع اسمـه بعد قيام الخمسة والأربعـين عضوًا بالإمضاء، فوجد مكانًا فـى وسط الورقة فقام بتوقيـع اسمه بحـروف صغيرة وبشكل فنى رائـع، وقام بتحيتهم. ويتذكـر أتكينسون ذلك فيقول: "فى لحظات كهذه، جعلنا جوبز نرى أعمالنا كنوع من الفن".

الفصل الثالث عشر

تصميم حاسب Mac (ماك)

الرحلة هى المكافأة

المنافسة

عندما قدمت شركة آى بى إم طرازها من الحاسبات الشخصية فى أغسطس عام ١٩٨١، طلب جوبز من فريقه أن يشتروا واحدًا ويفككوه، وكان هناك إجماع على أنه سيئ؛ حيث وصفه كريس إسبينوزا بأنه: "محاولة مبتذلة شبه فاشلة"، وكان هناك شىء من الحقيقة فى هذا، حيث استخدم الجهاز أسطر الأوامر التقليدية ولم يدعم شاشات العرض المعتمدة على التصوير النقطى. لقد صارت شركة أبل تتسم بالعجرفة، غير مدركة أن مديرى أقسام التكنولوجيا بالمؤسسات يرتاحون أكثر للشراء من شركة معروفة مثل آى بى إم بدلاً من الشراء من شركة اسمها على اسم الفاكهة، وقد تصادف أن بيل جيتس كان يزور مقار شركة أبل لحضور اجتماع فى اليوم الذى أعلنت فيه شركة آى بى إم إصدار حاسبها الشخصى. وعن هذا يقول: "لم يبد عليهم الاهتمام بما أعلنت عنه آى بى إم؛ وقد استغرقوا عامًا ليدركوا ما حدث".

وانعكاسًا لسمة العجرفة التى تتسم بها شركة أبل، أفردت الشركة صفحة كاملة من جريدة *وول ستريت جورنال* لإعلان عنوانه: "مرحبًا آى بى إم بصدق"، كان هذا إعلانًا بارعًا عن المعركة التكنولوجية القادمة فى مجال الحاسب الشخصى باعتبارها منافسة ثنائية بين شركة أبل الجريئة والمتمردة وبين شركة آى بى إم العملاقة، ومن ثم أسقطت

مـن حساباتها شركات مثل كوميدور وتاندى وأوسبـورن التى كان أداؤها جيدًا مثل شركة أبل تمامًا.

وطـوال مشواره المهنى، كان جوبز يرغب فى اعتبـار نفسه ثائرًا مستنيرًا يجاهد ضد إمبراطوريـات الشـر، أو أحد محاربى السامـوراى الذين يحاربون قـوى الظلام. وكانت شركـة آى بى إم تجسيدًا مثاليًـا لذلك الشر، فقام جوبز بتحديد ملامح المعركة القادمة؛ فهـى ليست مجرد منافسـة تجارية ولكنها نوع مـن الجهاد الروحى أيضًـا. وأخبر جوبز أحـد المحاورين: "إذا ارتكبنا بعض الأخطاء الجسيمة، لسبـب أو آخر، وفازت آى بى إم، فإحساسـى الشخصى يقول إننا سندخل عصرًا أشبه بعصور الظلام فى مجال الحاسب الشخصـى لـمدة عشرين عامًا تقريبـًا. وبمجرد أن تحكُم شركة آى بـى إم سيطرتها على قطاع السوق، فإنهم يتوقفون عن الابتكار دومًا". وحتى بعد مرور ثلاثين عامًا، وعند تذكر المنافسـة، فإن جوبز يشن حربه المقدسة قائلاً: "شركـة آى بى إم هى فى الأساس شركة مايكروسوفـت فـى أسوأ حالتها، وليس هناك قدرة على الابتـكار، بل إنها قوى للشر، مثل شركة آيه تى تى أو مايكروسوفت أو جوجل".

ومن سوء حظ شركة أبل أن جوبز قام بوضع هدف لمنافسة أخرى أمام جهاز Macintosh (ماكنتوشـ) ألا وهـو حاسب Lisa (ليزا) الذى صنعته شركتـه؛ وهذا يرجع إلى أسباب نفسيـة إلى حـد مـا. لقد تم استبعـاده من تلك المجموعـة، والآن هو يرغب فـى أن يتفوق عليهـا. وكان يعتبر أيضًا أن المنافسة الصحية بمثابـة تحفيز للعاملين معه، ولهذا السبب راهـن جون كوتش بـ ٥٠٠٠ دولار على أن جهاز Mac (ماك) سيخـرج للنور قبل حاسب Lisa (ليـزا)، ولكن المشكلة أن المنافسة أصبحت غير صحية. كان جوبز يصف مجموعة المهندسين الذين يعملون معه بأنهم شباب مفعم بالحيوية على عكس المهندسين الكسالى، شديدى الشبه بمهندسى إتش بى الذين يعملون على تطوير حاسب Lisa (ليزا).

وعندمـا تخلـى جوبز عن خطة جيـف راسكين لتصنيع حاسب سهـل الحمل، ضعيف الإمكانيات، رخيص الثمن وأعاد تصوره عن حاسب Mac (ماك) على أنه حاسب مكتبى ذو واجهة مستخدم رسومية، صار الجهاز نسخة مصغرة من حاسب Lisa (ليزا)، والذى من الممكن أن يزعزع مكانة جهاز Lisa (ليزا) فى السوق.

أدرك لارى تيسلـر، الذى قام بتطوير برنامج التشغيل الخاص بحاسب Lisa (ليزا)، أنـه من المهم تصميم كلا الجهازين بحيث يستخدمـان نفس التطبيقات والبرامج. ولذا، قـام بترتيب موعد لـ سميث وهيرتزفيلد ليأتيا إلى ورشة عمل حاسب Lisa (ليزا) وشرح النسخـة التجريبية لجهاز Mac (ماك). جاء خمسة وعشـرون مهندسًا وكانوا يستمعون فى أدب، حين فُتح الباب فجأة فى منتصف العرض التقديمى ليدخل ريتش بيج، المهندس المسئـول عن معظم التصميمـات الخاصة بحاسب Lisa (ليزا)، وصـاح قائلاً: "حاسب

ماكنتوش سيدمر حاسب ليزا! حاسب ماكنتوش سيخرب شركة أبل!". ولكن لم يرد عليه سميث أو هيرتزفيلد، ومن ثم واصل بيج صياحه قائلاً: "جوبز يرغب فى تدمير حاسب ليزا لأننا لم نسمح له بإدارة المشروع"، ثم بدا كأنه على وشك البكاء وهو يردف: "لن يقوم أحد بشراء حاسب ليزا لأنهم يعرفون أن حاسب ماك على وشك الإصدار! ولكنكم لا تعبأون بذلك"، واندفع إلى خارج الغرفة وأغلق الباب بعنف، ولكن بعد دقيقة دخل فجأة، وقال لـ سميث وهيرتزفيلد: "أعرف أن هذا ليس بخطئكما، ولكن المشكلة تكمن فى ستيف جوبز. أخبروا جوبز بأنه يدمر شركة أبل!".

وبالفعل، لقد حول جوبز حاسب Macintosh (ماكنتوش) إلى منافس قليل التكلفة لحاسب Lisa (ليزا)، بل وزوده بنظام تشغيل غير متوافق مع حاسب Lisa (ليزا). وما زاد الطين بلة أن كلا الحاسبين لم يكن متوافقًا مع Apple II (أبل ٢). ومع عدم وجود شخص فى موضع المسئولية الكاملة بشركة أبل، لم تكن هناك فرصة للسيطرة على جوبز.

السيطرة من البداية حتى النهاية

كان إحجام جوبز عن جعل حاسب Mac (ماك) متوافقًا مع بنية حاسب Lisa (ليزا) مدفوعًا بأسباب تتعدى المنافسة أو الانتقام – كان هناك جزء فلسفى مرتبط بميله نحو السيطرة، حيث كان يعتقد أن روعة الحاسب الآلى تكمن فى مدى الارتباط الوثيق بين مكونات الحاسب وبين برامجه. إن جعل الحاسب قادرًا على العمل وفقًا لنظام تشغيل تستخدمه حاسبات أخرى، سيؤدى إلى التضحية ببعض الوظائف الخاصة به، وكان جوبز يعتقد أن أفضل المنتجات بمثابة "أجهزة شاملة" مصممة من البداية حتى النهاية، مزودة ببرامج مصممة خصيصًا للعمل على مكونات الجهاز والعكس بالعكس؛ وهذا هو ما يميز حاسب ماكنتوش، المزود ببرنامج تشغيل لا يعمل إلا على مكونات حاسب ماكنتوش فقط، أما بالنسبة لشركة مايكروسوفت، فإنها تصنع نظام تشغيل يمكن استخدامه على مكونات مصنوعة من شركات مختلفة.

ويقول محرر موقع ZDNet، دان فاربر: "ستيف جوبز فنان متكبر ذو إرادة قوية، لا يرغب فى أن تفسد مبتكراته على أيدى مبرمجين غير أكفاء، فالأمر يبدو له كأن أحدًا من العامة فى الشارع جاء ليضع لمسات بالفرشاة على لوحة لبيكاسو أو قام بتغيير أغنية من أغانى ديلان". وفى سنوات لاحقة، برز منهج جوبز الخاص بالجهاز الشامل فى جهاز iPhone (آى فون) وجهاز iPod (آى بود) وجهاز iPad (آى باد) وتميز عن منافسيه. لقد أسفر تفكير جوبز عن منتجات مدهشة، ومع ذلك لم تكن هذه أفضل استراتيجية

للسيطـرة على السـوق. وقد لاحظ لايندر كانى، مؤلف كتـاب *Cult of the Mac*، قائلاً: "بدايـة من أول حاسب ماك وحتى أحدث أجهزة آى فون، فإن أنظمة جوبز دومًا لا تسمح للمستهلك بالتدخل والتعديل فيها".

كانـت رغبـة جوبز فى السيطرة علـى تجربة المستخدم فى قلـب مناقشته مع وزنياك بشـأن جعـل حاسـب Apple II (أبـل ٢) مزودًا بفتحـات تسمح للمستخدم بـأن يضيف بطاقـات توسعة للوحـة الأم، ومن ثم إضافـة بعض الوظائف الجديـدة. وقد فاز وزنياك بالنقاشـ، وأصبـح حاسب Apple II (أبل ٢) به ثمانـى فتحات. ولكن هذا الجهاز خرج باسـم جوبز، وليس وزنيـاك، وبالتالى فإن حاسـب ماكنتوش كان محـدود الفتحات، ولا يمكنـك فتح حاوية الجهاز لتصل إلى اللوحـة الأم، وبالنسبة للهواة أو المحترفين، لم يكن هـذا أمرًا جيدًا. ولكـن بالنسبة لـ جوبز، كان حاسب ماكنتوش من أجل العامة، حيث كان يرغب فى أن يمنحهم تجربة مقيدة بحدود يضعها هو.

يقـول بيرى كاشـ، الذى قام جوبز بتعيينه فـى عام ١٩٨٢ ليكون خبـيرًا استراتيجيًّا للسوق بأبراج تكساكو: "إن الرغبة فى السيطرة تعكس شخصية جوبز. قد يتحدث ستيف عن حاسب أبل ٢ ويشتكى: "نحن لا نسيطر على زمام الأمور. انظروا إلى كل هذه الأشياء المجنونـة التى يحاول الناس أن يفعلوها بالحاسب. هذه غلطة لن أكررها أبدًا". لقد قطع شوطًـا كبيرًا فى تصميم أدوات خاصة بحيث لا يمكن فتح حاوية جهاز ماكنتوش بواسطة المفـك العـادى. وأخبر كاشـ: "سنقوم بتصميم هـذا الجهاز بحيث لا يتمكـن أحد سوى موظفى شركة أبل من الوصول إلى داخل هذا الصندوق".

لقـد قرر جوبز أيضًا منع استخدام مفاتيح أسهم التنقل الموجودة على لوحة المفاتيح، وكانـت الطريقة الوحيدة لتحريك المؤشر هـو استخدام الفأرة، وكانت هذه الطريقة التى أجـبرت المستخدمـين على التكيف مـع التنقل من خلال الإشارة والنقـر، حتى إن كانوا لا يرغبـون فـى ذلك. وعلى العكس مـن مطورى المنتجات الآخرين، لم يكـن جوبز يعتقد أن المستخدمين دائمًا على حق، فلو أنهم أرادوا مقاومة استخدام الفأرة، فهم مخطئون.

كان جوبز يؤمن بأن هناك ميزة أخرى لتقليل استخدام المفاتيح ألا وهى إجبار مطورى البرامـج على تصميم برامج خاصة بنظام تشغيل حاسـب ماك، بدلاً من مجرد تصميم برنامج عام يمكن تثبيته على مجموعة متنوعة من الحاسبات الشخصية؛ وهو الأمر الذى مهد الطريق لوجود توافق شديد بين البرامج التطبيقية وأنظمة التشغيل ومكونات الجهاز، وهو أمر كان يرغب فيه جوبز.

كانـت رغبة جوبز فى السيطرة من البداية حتـى النهاية قد جعلته يشعر بالحساسية نحو العروض التى منحتها شركة أبل فيما يتعلق بنظام تشغيل ماكنتوش لمصنعى الأجهزة، والسماح لهـم بتصنيع حاسبات مستنسخة من حاسـب Macintosh (ماكنتوش) . وفى

مايو عام ١٩٨٢ ، اقترح مايك موراى، مدير التسويق الجديد والمتحمس لمشروع ماكنتوش، تصميم برنامج مرخص فى مذكرة سرية مقدمة إلى جوبز، كتب فيها: "نود أن تصير بيئة مستخدم ماكنتوش المعيار الافتراضى فى صناعة الحاسبات. والمعضلة هنا، بالطبع، أنه يجب على المرء أن يشترى مكونات حاسب ماك ليحصل على بيئة المستخدم هذه. ونادرًا (إن لم يكن مطلقًا) ما تجد شركة واحدة قادرة على خلق معيار شامل لقطاع صناعة الأجهزة والحفاظ عليها بحيث لا يمكن لأى مصنع آخر الاشتراك فيها. كان اقتراحه يشتمل على منح رخصة تصنيع نظام تشغيل ماكنتوش لشركة تاندى". ونظرًا لأن محلات راديو شاك التابعة لشركة تاندى كانت تخدم نوعًا مختلفًا من الزبائن، فإن موراى حاول أن يبرهن على عدم استحواذها على مبيعات شركة أبل بصورة خطيرة. ولكن جوبز كان معارضًا بأدب مثل هذه الخطة. كان منهجه معنيًا بالحفاظ على ماكنتوش بيئة محكمة السيطرة تفى بمعاييره، ولكن هذا يعنى أيضًا – مثلما كان يخشى موراى – مواجهة مشكلة بشأن تأمين مكانتهم باعتبارهم معيارًا صناعيًا فى عالم الأجهزة المستنسخة من شركة آى بى إم.

جهاز العام

قرب نهاية عام ١٩٨٢ ، اعتقد جوبز أن مجلة تايم ستختاره رجل العام. وذات يوم وصل إلى أبراج تكساكو ومعه مدير المجلة بمكتب سان فرانسيسكو، مايكل مورتيز، وشجع الزملاء على إجراء حوار مع مورتيز. ولكن لم يظهر جوبز على الغلاف. وبدلاً من ذلك، اختارت المجلة "الكمبيوتر" ليكون موضوع عدد نهاية العام وأطلقت عليه "جهاز العام".

وكانت هناك نبذة عن جوبز مصاحبة للمقال الرئيسى، وكانت هذه النبذة معتمدة على التقرير الذى قام به مورتيز وكتبه جاى كوكز، المحرر الذى اعتاد التعامل مع موضوعات موسيقى الروك فى المجلة. ولقد جاء فى المقال: "بأسلوبه السلس فى العروض التسويقية وبإيمانه الراسخ الذى يُحسد عليه، فتح ستيف جوبز – أكثر من أى شخص آخر – الباب على مصراعيه وأدخل الحاسب الشخصى إلى حياتنا". كان مقالاً غنيًا بالمديح، ولكن كان به نقد حاد فى بعض المواضع، لدرجة أن مورتيز (بعد أن ألف كتابًا عن شركة أبل وصار شريكًا فى شركة الاستثمار سيكويا كابيتال مع دان فالنتين) ذكر هذه الحدة قائلًا إن تقريره قد "سُرق ونُقح وشوه بالقيل والقال من محرر بمكتب نيويورك الذى كانت مهمته المعتادة تسجيل أحداث عالم موسيقى الروك أند الروول الصاخب". وقد اقتبس المقال كلام بد تريبل عن "نطاق تحريف الواقع" الخاص بجوبز، وأشار إلى أن جوبز "قد يدخل

أحيانًا إلى الاجتماعات وهو منفجر بالبكاء". وربما كانت أفضل مقولة مقتبسة على لسان جيف راسكين، حيث قال: "الطريقة التى يتصرف بها جوبز تجعله يصلح ملكًا لفرنسا".

ما أفزع جوبز هو أن المجلة نشرت خبر وجود ابنة له تركها وهى ليزا برينان. علم جوبز أن دانييل كوتك هو من أخبر المجلة بموضوع ليزا، ولذا قام بتوبيخه فى ورشة عمل ماك أمام عدد من العاملين. ويقول كوتك مسترجعًا الأحداث: "حين سألنى المراسل الصحفى بمجلة *تايم* عما إن كان جوبز لديه ابنة تدعى ليزا، قلت له: "بالطبع". فالأصدقاء لا يسمحون لأصدقائهم بأن يتنصلوا من أبنائهم، ولن أسمح لصديقى بأن يكون أحمق ويتنصل من مسئوليته الأبوية. كان غاضبًا حقًا وشعر بالحنق وأخبرنى أمام الجميع بأننى قد خنته".

ولكن ما كان يحبط جوبز بالفعل هو عدم اختياره، بعد كل ذلك، رجل العام. وكما أخبرنى فيما بعد:

> قررت مجلة *تايم* منحى لقب رجل العام، وكنت فى السابعة والعشرين من العمر، ولذا كنت مهتمًا بأمور كهذه؛ فقد كنت أظن أنها أمور رائعة للغاية. لقد أرسلوا مايك مورتيز لكتابة المقال. كنا فى العمر نفسه وكنت ناجحًا للغاية ويمكننى قول إنه كان يغار منى وكنت أفضل منه، ولذا فقد كتب هذا المقال الفظيع، ومن ثم عرف المحررون بمكتب نيويورك بهذا المقال وقالوا: "لا يمكننا منح هذا الفتى لقب رجل العام"، وكان هذا مؤلمًا بالنسبة لى، ولكن كان درسًا جيدًا. لقد تعلمت منه ألا أتحمس لأشياء كهذه لأن الإعلام أشبه بالسيرك على أية حال. لقد أرسلوا إلىّ المجلة عن طريق شركة فيديكس، وأتذكر حين فتحت الطرد أننى توقعت أن أرى نفسى على الغلاف، ولكنى وجدت صورة كمبيوتر منحوت من الصخر. فقلت فى نفسى: "ماذا؟" وبعد ذلك قرأت المقال، كان فظيعًا للغاية لدرجة أننى بكيت.

فى الواقع، لم يكن هناك سبب يدعو لتصديق أن مورتيز يشعر بالغيرة أو أنه ينوى أن يخرج المقال بصورة مجحفة. ورغم ما يعتقده جوبز، فإنه لم يكن مرشحًا للحصول على لقب رجل العام. فى ذلك العام قرر رؤساء التحرير (وكنت وقتها محررًا مبتدئًا) الاهتمام بالحاسب الآلى أكثر من الشخص نفسه، وتفاوضوا مع النحات الشهير جورج سيجال ليصمم صورة غلاف المجلة قبلها بعدة شهور. كان راى كييف هو محرر المجلة فى ذلك الوقت، وقد قال لى: "إننا لم نفكر فى جوبز أبدًا، ولا يمكنك أن تجسد جهاز الحاسب الآلى، ولذا قررنا لأول مرة أن نضع جمادًا. لم نكن نبحث أبدًا عن وجه لنضعه على الغلاف".

أطلقت شركة أبل حاسب Lisa (ليزا) فى يناير ١٩٨٦ – قبل إطلاق حاسب ماك بعام كامل – ودفع جوبز رهانًا مقداره ٥٠٠٠ دولار إلى كوتش. ورغم أنه لم يكن جزءًا من فريق ليزا، فقد سافر جوبز إلى نيويورك للإعلان عنه باعتباره مدير شركة أبل وواجهتها الإعلانية.

كان جوبز قد تعلم من مستشاره للعلاقات العامة ريجز ماكينا كيف يجعل المقابلات الحصرية ذات إيقاع بطىء بصورة درامية، وكان المراسلون الصحفيون من الصحف والمجلات الشهيرة يدخلون عليه لمدة ساعة، واحدًا تلو الآخر بجناحه بفندق كارلايل، وكان حاسب Lisa (ليزا) موضوعًا على الطاولة ومحاطًا بالزهور. وكانت خطة الإعلان تهدف إلى تركيز جوبز على حاسب Lisa (ليزا) وعدم ذكر حاسب Macintosh (ماكنتوش) لأن التصريح بتوقعات حول حاسب Macintosh (ماكنتوش) قد يضر حاسب Lisa (ليزا). ولكن جوبز لم يتمالك نفسه، ففى معظم مقالات المجلات والصحف التى كتبت عن هذه المقابلة – *تايم وبيزنس ويك ووول ستريت جورنال وفورشين* – كان هناك ذكر لحاسب Macintosh (ماكنتوش). ذكرت مجلة فورشين: "فى وقت لاحق من هذا العام ستقدم شركة أبل نسخة من حاسب ليزا أقل صعوبة وأرخص، وهى حاسب ماكنتوش، وجوبز يدير هذا المشروع بنفسه". واقتبست مجلة *بيزنس ويك* قوله: "عندما يصدر حاسب ماكنتوش فى الأسواق، سيكون أروع الحاسبات فى العالم". وقد أقر جوبز أيضًا بأن حاسبى Mac (ماك) و Lisa (ليزا) لن يكونا متوافقين. كان الأمر أشبه بإطلاق حاسب ليزا ثم توديعه بقبلة الموت.

وفى الواقع، مات حاسب Lisa (ليزا) موتًا بطيئًا، ولم يستمر لعامين. وفيما بعد، قال جوبز: "كان ثمنه باهظًا للغاية، وكنا نحاول بيعه لشركات كبرى، فى حين أن هدفنا كان البيع للمستهلكين". كانت هناك بارقة أمل لـ جوبز: فى غضون أشهر من إطلاق حاسب Lisa (ليزا)، صار من الواضح أن شركة أبل تعلق أملها على حاسب Macintosh (ماكنتوش) بديلاً له.

هيا نكن قراصنة!

ومع زيادة عدد أعضاء فريق مشروع ماكنتوش، انتقل الفريق من أبراج تكساكو إلى مبانى شركة أبل الموجودة فى باندلى درايف، وأخيرًا استقر الفريق فى منتصف عام ١٩٨٣ بمبنى باندلى ٣. كان بالمبنى ردهة متوافر بها ألعاب فيديو قام باختيارها بوريل سميث وآندى هيرتزفيلد، ونظام صوتى يعمل بأسطوانات توشيبا، مع وجود سماعات مارتينلوجان ومئات الأسطوانات المضغوطة. كان يمكن رؤية فريق البرامج من الردهة فى

مكان مغلق بالزجاج أشبه بحوض السمك، وكان المطبخ يمتلئ عن آخره بعصائر أودويل. وبمـرور الوقت، ضمت الردهة المزيد من اللعب، وخصوصًا بيانو بوسندورفير ودراجة بى إم دبليو البخارية التى شعر جوبز بأنها قد تحفز الفريق على الاهتمام بإتقان العمل.

كان جوبز يحكم قبضته على عملية التوظيف. كان الهدف هو تعيين أشخاص مبدعين وأذكيـاء جـدًّا ومتمرديـن إلى حد مـا. كان فريق البرامـج يجعل المتقدمـين يلعبون لعبة Defender (ديفنـدر)، لعبـة سميث المفضلـة. وعادة ما يطرح جوبـز أسئلة غير مألوفة لـيرى مدى إجـادة المتقدم للوظيفة التفكـير فى المواقف غير المتوقعـة. وذات يوم قام هو وهيرتزفيلـد وسميث بمقابلة أحد المتقدمين لشغـل وظيفة مدير قسم البرامج، وصار من الواضـح بمجرد دخوله إلى الغرفة أنه شخص متحفـظ للغاية وتقليدى ليترأس البارعين الذين يعملون فى قسم البرامج الشبيه بحوض السمك. وبدأ جوبز يعبث به ويمطره بوابل من الأسئلة: "كم كان عمرك حين أقمت علاقة مع الجنس الآخر لأول مرة؟".

بدا على المتقدم للوظيفة الارتباك: "ماذا قلت؟".

فسأله جوبز: "هل أنت عفيف؟"، فجلس المتقدم للوظيفة متوترًا، ولذا قام جوبز بتغيير الموضوع قائلاً: "كم مرة تعاطيت عقار الهلوسة؟" يقول هيرتزفيلد متذكرًا: "تضرج وجه الرجل المسكين بالحمرة، ولذا حاولت أن أغير الموضوع وطرحت عليه سؤالاً تقنيًّا مباشرًا. ولكـن عندما شرع المتقدم للوظيفـة بالإجابة، قاطعه جوبز مقلدًا صـوت الديك: "كوكو، كوكو"، مما جعل سميث وهيرتزفيلد ينفجران فى الضحك.

فقـال الرجـل المسكـين، وهـو ينهض ليغـادر الغرفـة: "أعتقـد أننـى لسـت الرجل المناسب".

ورغـم كل السلوكيـات الكريهة، فـإن جوبز كان قـادرًا أيضًا على بـث روح العمل فى الفريق. فإذا انخفضت معنويات العاملين، كان يجد طرقًا ليرفع روحهم المعنوية ويشعرهم بـأن انتماءهـم إلى مشروع ماكنتوش هـو مهمة رائعة فى حد ذاتهـا، وكان كل ستة أشهر يصطحب معظم فريقه لقضاء إجازة مدتها يومان بأحد المنتجعات.

وفـى سبتمبر عـام ١٩٨٢، كان المنتجع هـو باجور ديونز بالقرب مـن مونتيرى. جلس خمسون شخصًا من مشروع حاسب Mac (ماك) فى كوخ أمام المدفأة، وجلس جوبز على الطاولة أمامهم، وتحدث بهدوء لبعض الوقت، ثم سار فى الممر وبدأ يعرض أفكاره.

وكانـت أول فكـرة: "لا ترض بأنصاف الحلول"، وهى نصيحـة سيثبت الوقت أنها قد تكون مفيدة ومضرة فى الوقـت نفسه. معظم الفرق التكنولوجية تقبل بالحلول الوسطى. أما حاسب Mac (ماك)، على الجانب الآخر، فربما يصبح "رائعًا للغاية"، ويتم تصميمه علـى أفضل شاكلة قدر عليها جوبز ورفاقه، ولكن ذلـك سيتطلب منهم تأخير شحنه لمدة ستة عشر شهرًا. وبعد أن ذكر جوبز آخر موعد لإتمام المهمة، أخبرهم قائلاً: "من الأفضل

أن نتأخر عن الموعد النهائى لتسليم العمل بدلاً من أن ينتهى على نحو خطئ". وقد يحاول صنف من مديرى المشروعات، الذين هم على استعداد لإجراء بعض التنازلات، تحديد موعد جديد لن يتم تغييره بعد ذلك، ولكن جوبز ليس من هذا الصنف، بل إنه يرفع شعارًا آخر: "إننا لم ننته منه طالما لم يتم شحنه".

وهناك شعار آخر مأخوذ من وحى الفلسفة البوذية، والذى أخبرنى فيما بعد بأنه شعاره المفضل: "الرحلة هى المكافأة". وكان يحب أن يؤكد أن فريق حاسب Mac (ماك) هو فيلق خاص صاحب مهمة سامية. وفى يوم ما، سيسترجعون رحلتهم معًا وسينسون اللحظات المؤلمة أو يضحكون منها وقد يعتبرونها فترة سحرية فى حياتهم.

وفى نهاية العرض التقديمى سأله أحدهم عما إذا كان موقنًا بضرورة القيام ببحث سوقى لمعرفة ماذا يريد العملاء، فأجابه جوبز: "لا؛ لأن العملاء لا يعرفون ما يريدونه إلى أن نريهم إياه"، ثم أخرج جهازًا فى حجم مفكرة المكتب. وعندما قام بفتحه قال: "هل ترغب فى أن ترى شيئًا رائعًا؟" – كان عبارة عن نموذج للحاسب الشخصى من الممكن أن تضعه على حجرك مزود بلوحة مفاتيح وشاشة متصلتين ببعضهما بواسطة مفصلات فصارتا أشبه بالدفتر المكتبى. وقال: "هذا هو حلمى الذى سنعمل على تحقيقه من منتصف الثمانينيات حتى نهايتها" – كانوا يؤسسون شركة تستثمر فى المستقبل.

وعلى مدار اليومين التاليين، كانت هناك عروض تقديمية قدمها قادة الفرق ومحلل قطاع صناعة الحاسبات الشخصية بن روزن، وفى المساء كانت هناك حفلات جماعية وحفلات رقص. وفى النهاية، وقف جوبز أمام الجمع وتكلم فى مناجاة للنفس، وقال: "مع مرور كل يوم، فإن العمل الذى يقوم به الأفراد الخمسون هنا يحدث تأثيرًا كبيرًا فى جميع أنحاء الكون. أعرف أننى قد أكون فى بعض الأحيان شخصًا يصعب التعامل معه، ولكن تصميم هذا الجهاز هو أكثر شىء ممتع قمت به فى حياتى". وبعد سنوات طوال، سيصبح معظم الحاضرين قادرين على أن يضحكوا من المواقف التى "صعب عليهم فيها التعامل مع جوبز" ويوافقونه الرأى بأن إحداث تأثير كبير كان بمثابة أكثر متعة حظوا بها فى حياتهم.

كان التجمع التالى فى نهاية يناير عام ١٩٨٣، فى الشهر نفسه الذى أطلق فيه حاسب Lisa (ليزا)، وكان هناك تغير فى لهجة الكلام. قبل أربعة أشهر، كتب جوبز على لوح ورقى قلاب: "لا ترض بأنصاف الحلول". فى هذه المرة كان الشعار: "المبدعون الحقيقيون يطلقون المنتج". ساد التوتر، واندفع أتكينسون – الذى كان قد تم استبعاده من حضور المقابلات الإعلانية الخاصة بإطلاق حاسب Lisa (ليزا) – إلى حجرة جوبز بالفندق وهدد بتقديم استقالته. حاول جوبز أن يبرر هذا التجاهل ويخفف من وقعه على أتكينسون،

ولكـن أتكينســون رفض أن يهـدأ، فتضايق جوبز، وقال: "ليس لدىّ وقـت للتعامل مع هذا الأمر الآن. لدىّ ستون شخصًا بالخارج يتوقون لمعرفة الجديد عن حاسب ماكنتوش، وهم ينتظروننى لبدء المقابلة". هكذا تجاهل أتكينسون وخرج لمقابلة الحشد.

تقدم جوبز ليلقـى خطبة حماسية ادعى فيها أنه سوى النزاع مع شركة Macintosh (ماكنتوش) المصنعة للأنظمة الصوتية فيما يتعلـق بشأن استخدام اسم ماكنتوش (فى الواقـع كان الموضـوع لا يـزال موضع تفاوض، ولكن هـذه اللحظة تدعـو إلى اللجوء إلى نطـاق تحريف الواقـع)، وأخرج زجاجة من الميـاه المعدنية وقام بطقوس رمزية لتدشين الجهـاز وكأنـه يباركه علـى خشبة المسرح. وفـى أقصى الردهـة، كان أتكينســون يسمع الهتـاف الصاخب، فتنهد وانضـم إلى المجموعة. وبعد ذلك أقامـوا حفلًا صاخبًا، قاموا خلالـه بالسباحة والاحتفال بإشعال النيران علـى الشاطئ واستمرت الموسيقى الصاخبة طـوال الليل مما جعل فندق، لا بلايا الواقـع بمنطقة كارميل، يطالبهم بعدم المعاودة مرة أخرى.

وكان هناك شعار آخر لـ جوبز فى المنتجع، وهو: "أن تكون قرصانًا أفضل من أن تنضم إلى الأسطـول". لقـد كان يريد بث روح التمرد فـى فريقه، ليتصرفـوا وكأنهم متمردون فخـورون بعملهـم وعلى استعداد لاستقطـاب الآخرين. وكما أوضحت سـوزان كير قائلة: "كان يعنـى: "هيـا نحظ بروح التمرد فى مجموعتنا. يمكننـا التحرك بسرعة ويمكننا أن ننجز المهام". ومن أجل الاحتفال بعيد ميلاد جوبز بعد بضعة أسابيع، قام الفريق بتأجير لوحـة إعلانات فى الطريق إلى مقر شركة أبـل. وكان مكتوبًا عليها: ثمانى وعشرون سنة سعيدة يا جوبز. الرحلة هى المكافأة ... القراصنة".

قـرر ستيف كابْس، أحد المبرمجين بفريق ماك، أن يعلى من هذه الروح الجديدة برفع علـم القراصنـة الشهير، حيث قطع قطعة مـن القماش الأسود وجعل سـوزان كير ترسم جمجمـة وعظمتـين متقاطعتين، أمـا رقعة العـين الموضوعة على الجمجمـة فكانت شعار شركة أبل. وذات مساء من أيام الآحاد، صعد كابس إلى سطح مبنى باندلى الجديد وعلق العلم على عمود السقالة التى تركها عمال البناء. كان العلم يرفرف بفخر لبضعة أسابيع، إلى أن قـام أحد أعضاء فريـق مشروع حاسب Lisa (ليزا) بالمغامرة فى وقت متأخر من الليل وقام بسرقة العلم وأرسلوا يطلبون فدية مقابل رده، فقاد كابْس حملة لاسترداد العلم وكان قـادرًا على انتزاعه من سكرتير كان يحتفظ به لصالح فريق ليزا. كان بعض الكبار الذين يراقبون شركة أبل قلقين بشأن خروج روح المغامرة فى جوبز على السيطرة. ويقول آرثر روك: "كان من الغباء رفع هذا العلم لأنه يخبر باقى الشركة بأنهم غير أكفاء". ولكن جوبـز كان يحب ذلك وكان يتأكد من أنه يرفـرف بفخر طوال الوقت وحتى إتمام مشروع حاسـب Mac (ماك). وهـو يتذكر تلك الأيام قائلاً: "كنا متمرديـن وكنا نريد أن يعرف الناس ذلك".

كان المتمرسون من فريق ماك قد تعلموا أنه بإمكانهم الوقوف فى وجه جوبز ومعارضته. فإذا كانــوا واثقين من الرأى الذى يطرحونه، فسوف يتجاوز جوبز عن معارضتهم برأيه، بـل وقد يعجب بها أحيانًا. وبحلول عام ١٩٨٣، كان معظم الأشخاص المعتادين على نطاق تحريـف الواقع قد اكتشفـوا شيئًا آخر، وهو أنــه بإمكانهم إذا اقتضـت الضرورة تجاهل مـا يصدره جوبز مـن أوامر. وإذا ما كانوا هـم محقين، فإنه يقدر لهـم موقفهم المتمرد واستعدادهم لتجاهل السلطة؛ فهو الآخر يفعل الشىء نفسه.

وكان أهـم مثـال علـى ذلك هـو اختيار مشغـل الأقراصـ لحاسـب ماكنتوش. كان هنـاك قسم بشركة أبل لتصنيع أجهـزة تخزين ذات سعة تخزينية كبيرة، وقام بتطوير نظـام لتشغيـل الأقراص، اسمه الكودى Twiggy (تويجى) يمكنــه أن يقرأ ويكتب على الأقراص المرنة طـراز ٥,٢٥ بوصة التى سيتذكرها القراء كبار السن (الذين يتذكرون أيضًــا نموذج تويجــى). وبحلول الوقت الذى كان فيه حاسب Lisa (ليزا) على استعداد للشحــن فــى ربيع عام ١٩٨٣، كان من الواضح أن هنـاك مشكلة فى نظام تويجى. ونظرًا لأن حاسـب ليزا مــزود بقرص صلب، فلم تكن تلك المشكلة بمثابة كارثة كبيرة، ولكن لم يكن هنـاك فى حاسب ماك مكان للقرص الصلب، ومن ثم واجه أزمة. يقول هيرتزفيلد: "كان فريق مشروع ماك فى حالة من الهلع. كنا نستخدم مشغل تويجى الفردى، ولم يكن لدينا قرص صلب نعتمد عليه".

وقد ناقش الفريق هذه المشكلة فى يناير ١٩٨٣، أثناء العطلة؛ حيث أعطت ديبى كولمان جوبـز بيانات عن معدل فشل تويجى، وبعد مرور بضعــة أيام، ذهب جوبز إلى مصنع أبل الموجود فى سان فرانسيسكو ليرى تصنيع نظام تويجى؛ حيث تم رفض أكثر من النصف. انفجـر جوبز فى ثـورة غضب، وكان وجهــه مضرجًا بالحمرة وبدأ يصيـح ويهدد كل من يعمل هنـاك بالطرد، وقام بوب بيلفيل، مدير الفريق الهندسى لمشروع ماك، بسحبه بهدوء إلى ساحة انتظار السيارات، حيث كان بإمكانهما السير والحديث عن البدائل.

كان هنــاك بديل واحد يدرسه بيلفيل، وهو استخدام مشغل أقراص مرنة مقاس ٣,٥ بوصة قامت بتطويره شركة سونى. كان القرص موضوعًا فى حاوية بلاستيكية ومن الممكن أن يدخل فى جيب القميص. كان هنـاك اختيار آخر لاستنساخ الأقراص المرنة مقاس ٣,٥ بوصة الذى تصنعه شركة توريد يابانية صغيرة، اسمها شركة (آلبس إلكترونيكس) والتى كانت تزود جهاز Apple II (أبل ٢) بمشغل الأقراص المرنة. كانت Alps قد حصلت على ترخيصـ بتصنيع التكنولوجيا من شركـة سونى، وإذا استطاعوا أن يصنعوا نسختهم فى الوقت المحدد، فإنها ستكون أرخص بكثير.

سافر جوبز وبيلفيل مع خبير شركة أبل، رود هولت (الرجل الذى جنده جوبز ليصمم أول مــزود طاقة لحاسـب أبل ٢) إلى اليابان ليفكـروا فيما سيقوم بـه، واستقلوا القطار

السريـع إلى طوكيـو لزيارة مبنى شركة آلبس. لم يكن لـدى المهندسين أى نموذج واقعى، فقط نموذج ناقص. كان جوبز يعتقد أنه نموذج رائع، ولكن بيلفيل كان مصدومًا. لم تكن هناك طريقة تمكن شركة آلبس من توفير مشغل أقراص من أجل حاسب ماك خلال عام، على حد اعتقاده.

ومـع مواصلة زيارة الشركات اليابانية الأخـرى، كان جوبز يتصرف بأسوأ سلوك له. كان يرتـدى بنطلون جينز وحذاء رياضيًا لمقابلة المديريـن اليابانيين الذين يرتدون حللًا رسميـة سـوداء. وعندما كانوا يقدمـون له هدايا صغـيرة، كما هو المعتـاد، كان عادة ما يتركها، وكان لا يرد الهدية مطلقًا. كان يستهزئ حين يصطف المهندسون ليحيوه وينحنوا له ويعرضوا منتجاتهم بأدب لكى يفحصها. كان يكره الأجهزة والمتذللين الذين يقدمونها. وقـال فى إحدى زيارته: "لمـاذا تعرضون *علىّ هذا*؟ هذا هـراء! *أى شخص* فى إمكانه أن يصنع جهازًا أفضل من هذا". ورغم أن معظم المستضيفين انزعجوا، فإن البعض بدا عليه الاستمتاع. لقد سمعوا حكايات عن أسلوبه المقيت وسلوكه المتهور، والآن رأوه بأنفسهم.

كانت زيارته الأخيرة إلى مصنع سونى، الموجود فى ضاحية موحشة بطوكيو، وبالنسبة لـ جوبز، بدا المصنع فوضويًا وغير أنيق، وكان الكثير من العمل يتم بطريقة يدوية، وهو ما كان جوبـز يكرهه. وحين عادوا إلى الفندق، حاول بيلفيـل إقناعه بشراء مشغل الأقراص الـذى تنتجه شركة سونـى، فهو على الأقل جاهز للاستخدام. ولكـن جوبز خالفه الرأى. لقد قرر جوبز أن يعمل مع شركة آلبس من أجل إنتاج المشغل الخاص بهم وأمر بيلفيل بأن يوقف جميع الأعمال مع شركة سونى.

قرر بيلفيل أنه من الأفضل تجاهل جوبز جزئيًا، وطلب من مدير شركة سونى أن يجهز مشغـل الأقراص لكى يتـم استخدامه فى حاسـب Macintosh (ماكنتوش). فإذا اتضح عـدم مقدرة شركة آلبس على الوفاء بالتزامها فى الموعد المحدد، ستتحول شركة أبل إلى التعامل مع شركة سونى. ومن ثم، أرسلت شركة سونى هيديتوشى كوموتو، المهندس الذى قـام بتطوير المشغل، وهو خريج جامعة بـوردو، ومن حسن الحظ أنه يتحلى بروح الدعابة تجاه مهمته السرية.

وفـى كل مرة يأتـى فيها جوبز إلى شركتـه لزيارة فريق المهندسـين الخاص بحاسب Mac (مـاك) – بعـد ظهـيرة كل يوم تقريبًا – كانـوا يبحثون سريعًا عـن مكان ليختبئ فيـه كوموتو. وذات مرة قابله جوبز مصادفةً بالقرب من كشك الجرائد بمدينة كوبرتينو وتعـرف عليـه – لأنـه قابله فى اليابان – ولكنـه لم يشك فى أى شىء. وفـى أقرب زيارة حـين جـاء جوبز إلى ورشة عمل مشروع ماك ذات يوم علـى نحو غير متوقع، وجد كوموتو يجلس على أحد المكاتب، فجذبه أحد المهندسين فى مشروع ماك وأشار إلى خزانة معدات النظافـة قائـلًا: "بسرعة، اختبئ فى هذه الخزانة. الآن، مـن فضلك" يقول هيرتزفيلد:

"كان كوموتـو مرتبـكًا ولكنه قفـز وفعل ما أُمر به". وقد تعين عليـه البقاء فى الغرفة لمدة خمسـس دقائق إلى أن يذهب جوبز. واعتـذر له مهندسو مشروع ماك. فأجاب: "لا مشكلة. لكن ممارسات العمل فى أمريكا غريبة – غريبة للغاية".

تحققـت توقعـات بيلفيل. ففى مايـو ١٩٨٣، اعترف العاملون بشركـة آلبس بأن الأمر سيستغـرق منهم ١٨ شهرًا إضافيًّا ليصنعوا نسخـة من مشغل سونى. وفى إجازة بمنتجع باجـور ديونـز، استجوب ماركولا جوبز بقسوة بشأن ما هو بصـدد القيام به. فى النهاية، تدخـل بيلفيل وقـال إن لديه حـلًّا بديلاً عن مشغل شركـة آلبس وقريبًـا سيكون جاهزًا. بـدا على جوبز الاضطـراب لمدة دقيقة، ثم اتضـح له السبب وراء رؤيتـه لكبير مصممى الأقراصـ المرنة بشركة سونى بمدينة كوبرتينو. قـال جوبز: "أيها الوغد!" ولكن لم يقلها بغضـب، كانت هنـاك ابتسامة عريضة على وجهه. يقول هيرتزفيلـد: "وبمجرد أن أدرك جوبز مـا كان بيلفيل والمهندسون الآخرون يقومون به وراء ظهره، تخلى عن غروره وتوجه إليهـم بالشكر لعصيانه والقيام بالشىء الصحيح". على أية حال، كان هذا ما سيفعله لو كان فى موقفهم.

الفصل الرابع عشر

ظهور سكالى

تحدى بيبسى

التودد

لم يرغب مايك ماركولا أبدًا فى أن يصبح رئيس شركة أبل، فقد كان يحب تصميم منازله الجديـدة، والتحليق بطائرته الخاصة، والعيش على أربـاح حصته من أسهم الشركة. لم يكن يحب أن يفصل فى الخلافات أو أن يكون وصيًا على مجموعة من العباقرة المغرورين. لـذا فقـد تولى ماركولا المنصب على مضض بعد أن شعر بأن من واجبـه أن ينحى مايك سكوت عـن المنصب، ووعد زوجته بأن الوضع مؤقت ولن يدوم. وبحلول نهاية عام ١٩٨٢، وبعد مرور حوالى عامين، أعطته زوجته أمرًا: أوجد بديلاً لك فى الحال.

كان جوبز يعلم أنه غير مستعد بعد لإدارة الشركة بنفسه، رغم أن جزءًا منه كان يريده أن يجرب. ورغم غروره، كان جوبز يعلم مكنونات نفسه. وافقه ماركولا على ذلك، وأخبر جوبز بأنه لا يزال يفتقد الخبرة وبأنه لم ينضج بدرجة تكفى لأن يكون رئيس شركة أبل، لذا بدآ معًا فى البحث عن شخص من خارج الشركة.

كان أكثر شخص يرغبون فى ضمه هو دون أستريدج، وهو الذى بنى قطاع الحاسبات الشخصية فى شركة آى بى إم من الصفر، وبدأ إنتاج الحاسب الشخصى الذى - رغم استخفاف جوبز وفريقه به - أصبح يباع فى الأسواق أكثر من أجهزة شركة أبل. كان مقر قطاع أستريدج يقع فى بوكا راتون بولاية فلوريدا، فى مكان آمن وبعيد عن معقل المؤسسة التى تقع فى أرمونك، بولاية نيويورك. كان أستريدج مثل جوبز محفزًا وملهمًا، ولكنه كان على العكس من جوبز فيما يتعلق بقدرته على السماح للآخرين بأن يعتقدوا بأنهم يملكون أفكاره اللامعة كما يملكها، ولقد استقل جوبز الطائرة إلى بوكا راتون حاملاً عرضًا بلغ مليون دولار كراتب ومليونًا آخر مكافأة توقيع العقد، ولكن أستريدج رفض عرضه؛ فلم يكن من النوع الذى يتخلى عن أصدقائه لينضم إلى العدو، بالإضافة إلى أنه استمتع بكونه جزءًا من مؤسسة آى بى إم، بكونه فردًا من البحارة بدلاً من أن يكون قرصانًا. لم يكن مرتاحًا لحكايات جوبز عن سرقة شركة الهاتف، وعندما كان يُسأل عن المكان الذى عمل فيه، كان يحب أن يقول: "آى بى إم".

لذا قام كل من جوبز وماركولا بتجنيد جيرى روش، عبقرى اصطياد المواهب للعمل بالمؤسسات من أجل العثور على شخص آخر. كانا قد قررا ألا يقصرا بحثهما على المديرين التنفيذيين العاملين بقطاع شركات التكنولوجيا، فكل ما أراداه هو خبير بالتسويق والدعاية ويتمتع بسمعة مؤسسية تُظهر شركة أبل بين شركات وول ستريت. ركز روش ناظريه على أفضل عباقرة التسويق فى هذا الوقت وهو جون سكالى، رئيس قطاع بيبسى كولا بشركة بيبسى كولا، والذى لاقت حملته الإعلانية "تحدى بيبسى" نجاحًا باهرًا على المستويين الدعائى والإعلامى. عندما كان جوبز يلقى ندوة على طلبة إدارة الأعمال بجامعة ستانفورد، سمع منهم أمورًا جيدة عن سكالى، والذى ألقى ندوة عليهم فى وقت سابق، لذا أخبر روش بأنه سيكون سعيدًا بمقابلته.

كانت خلفية سكالى مختلفة تمامًا عن خلفية جوبز، حيث كانت والدته امرأة أرستقراطية من الجانب الشرقى العلوى من مانهاتن وكانت ترتدى القفازات البيضاء عندما تخرج من المنزل، وكان والده محاميًا قانونيًّا يعمل فى وول ستريت. تعلم سكالى فى مدرسة سانت مارك، ثم حصل على شهادته الجامعية من جامعة براون وعلى شهادة إدارة الأعمال من جامعة وارتون. ترقى سكالى فى الوظائف بشركة بيبسى كولا كمسوق ومُعلِن مُبتكِر لا يهمه كثيرًا تطور المنتج أو المعلومات التكنولوجية.

سافر سكالى إلى لوس أنجلوس لقضاء ليلة رأس السنة مع ولديه المراهقين اللذين أنجبهما من زواج سابق، واصطحبهما إلى متجر حاسبات، ولكنه صُعق من سوء تسويق تلك المنتجات. وعندما سأله ولداه عن سبب اهتمامه الكبير بهذا الأمر، أخبرهما بأنه يخطط للذهاب إلى كوبرتينو ليقابل ستيف جوبز، وقد وقع عليهما هذا الخبر كالصاعقة، حيث إنهما كانا قد نشآ بين نجوم السينما، ولكن كان جوبز بالنسبة لهما هو النجم الحقيقى. هذا الأمر جعل سكالى يفكر بجدية فى أن يكون رئيسًا لـ جوبز.

عندما وصل سكالى إلى مقر شركة أبل، أزعجه شكل المكاتب المتواضع والمناخ غير الرسمى السائد بها، حيث قال: "معظم الموظفين كانوا يرتدون ملابس أقل رسمية من طاقم الصيانة بشركة بيبسى كولا". أثناء الغداء كان جوبز يتناول طبق السلطة الخاص به فى هدوء، ولكن عندما أعلن سكالى أن معظم المديرين التنفيذيين وجدوا أن أجهزة الحاسب تسبب مشاكل أكثر مما تستحق، قال جوبز بأسلوب تنويرى: "إننا نريد أن نغير طريقة استخدام الناس للحاسبات".

خلال رحلة العودة إلى المنزل، استعرض سكالى أفكاره، ونتج عن هذا مذكرة من ثمانى صفحات عن تسويق أجهزة الحاسب إلى المستهلكين ومديرى المؤسسات التنفيذيين. كانت هناك منها أجزاء غير احترافية، وامتلأت بعبارات وضع تحتها خطوطًا، ورسومات تخطيطية ومربعات، ولكنها كشفت عن حماسه الذى اكتشفه حديثًا لإيجاد طرق لبيع شىء أكثر إثارة للاهتمام من الصودا، ومن بين توصياته: "الاستثمار فى التسويق داخل المتاجر الذى من شأنه <u>تعريف المستهلكين</u> بقدرة شركة أبل على <u>إثراء حياتهم</u>". كان سكالى لا يزال كارهًا ترك شركة بيبسى، ولكن جوبز أثار اهتمامه. قال سكالى عن جوبز: "لقد كنت مفتونًا بهذا العبقرى الشاب المتهور، واعتقدت أن الأمر سيكون رائعًا إذا ما تعرفت عليه أكثر".

لهذا السبب وافق سكالى على مقابلة جوبز مرة أخرى خلال زيارته التالية لنيويورك، والتى حدثت فى يناير ١٩٨٣ خلال تقديم جهاز Lisa (ليزا) بفندق كارلايل. بعد يوم حافل بالمؤتمرات الصحفية، فوجئ فريق عمل شركة أبل بزائر غير متوقع يدخل جناحهم. فك جوبز رابطة عنقه وقدم سكالى على أنه رئيس شركة بيبسى وعميل كبير من المحتمل التعامل معه. ولأن جون كوتش كان قد أثبت كفاءة جهاز Lisa (ليزا)، فقد اندمج جوبز فى التعليقات مستخدمًا كلماته المفضلة، "ثورى" و"رائع"، مدعيًا أن هذا الجهاز سيغير طبيعة تعامل البشر مع أجهزة الحاسب.

توجها بعد ذلك إلى مطعم فور سيزونز، معقل الأناقة والنفوذ المتألق. أثناء تناول جوبز وجبته النباتية الخاصة، كان سكالى يشرح له سبب نجاح شركة بيبسى التسويقى، حيث قال إن حملة "جيل بيبسى" لم تكن تبيع منتجًا، بل كانت تبيع أسلوب حياة ونظرة

تفاؤليـة. وافقـه جوبز متحمساً: "أعتقـد أن الفرصة سانحة أمام شركـة أبل لتخلق جيل أبل". أما حملة "تحدى بيبسى" فكانت على العكس؛ حيث ركزت على المنتج، حيث مزجت بين الإعلانات والمسابقات والعلاقات العامة لترفع من صداها فى أسماع المستهلكين. قال جوبـز إن القـدرة على تحويل تقـديم منتج جديد إلى لحظة حماسة قوميـة هو ما أراد أن يقوم به هو وريجز ماكينا فى شركة أبل.

كان الوقـت يقترب من منتصف الليل عندما انتهيا من الحديث. قال جوبز أثناء سير سـكالى معـه ليعيده إلى فندق كارلايل: "لقد كانت أمسية مـن أكثر الأمسيات حماسة فى حياتى بأكملها، ولا يمكننـى أن أعبِّر لك عن مدى استمتاعى بالحديث معك". عندما وصل سـكالى أخيرًا إلى منزله فـى جرينويتش بولاية كونكتيكت، لم يستطـع سكالى النوم هذه الليلـة، فقد كان التعامـل مع جوبز أكثر إمتاعًا من التفاوض مـع من يملأون الزجاجات. قـال سكالى فيما بعد: "لقـد حمستنى هذه المقابلة، وفجرت رغبتـى الدفينة فى أن أكون مهندسـ أفـكار". اتصل روش هاتفيًا بـ سـكالى فى الصباح التالى قائـلاً: "لا أعرف ما قمتما به ليلة أمس، ولكن ستيف جوبز منبهر بك".

واستمـرت عملية التودد لـ سكالى الذى كان يلعب دور العروس صعبة المنال ولكن ليس المستحيلـة. استقل جوبـز الطائرة فى أحَد أيام سبت شهر فبرايـر ليزور سكالى واستقل سيـارة ليموزين إلى جرينويتـش، فوجد أن قصـر سكالى المبنى حديثًـا يدل على التباهى بنوافذه التى تمتد من الأرضية وحتى السقف، ولكن أكثر ما أعجبه هو أبواب خشب البلوط المصنوعـة خصيصًا، والتى تزن ٣٠٠ رطل والتى رُكبَتْ ووُزِنَتْ بحرص شديد لدرجة أنها تنفتح متأرجحة بمجرد أن تلمسها بطرف أصبعك. تذكر سكالى هذا الموقف قائلاً: "لقد فُتن ستيف بهذا لأنه مثلى يسعى إلى الكمال"، وهكذا بدأ يتولد داخل سكالى إحساس غير صحى بالانبهار من مميزات جوبز التى كان يتمنى أن يراها فى نفسه.

كان سـكالى عادة ما يقود سيارة كاديلاك، ولكنه، مراعاة منه لذوق ضيفه، استعار مـن زوجته سيارتها المرسيدسـ ٤٥٠ إس إل المكشوفة ليأخذ جوبـز فى جولة يريه فيها مقـر مؤسسـة بيبسى الـذى بلغت مساحتـه ١٤٤ فدانًا، والذى كان مترفًـا بقدر ما كان مقـر شركة أبل متقشفًا. لخص هذا، فى عقل جوبـز، الاختلاف بين الاقتصاد الرقمى النشـط الجديد والمقاييس المؤسسية للمؤسسـات التقليدية الكبرى. مرت جولة السيارة بحقـول مشذبة وحديقة منحوتات (وكانت تضم منحوتات لـكل من رودان ومور وكالدر وجياكومتـى) وصولاً إلى مبنى من الخرسانة والزجاج من تصميم إدوارد دوريل ستون. كان مكتـب سـكالى الضخم يحتـوى على سجادة فارسيـة وتسع نوافـذ وحديقة خاصة صغـيرة وحجرة قـراءة منعزلة وحمام ملحق به. عندما شاهـد جوبز مركز الاستجمام بالمؤسسـة، صُـدم عندمـا رأى أن المديريـن التنفيذيـين لهم مساحة خاصـة بها حمام

بدوامـات المياه، منفصلة عـن الموظفين العاديين، فقال: "هــذا غريب"، فوافقه سكالى علــى الفور: "فى حقيقة الأمر، كنت أعارض هذا، وأتجاهله وأذهب للتدرب فى المساحة المخصصة للموظفين".

كانــت مقابلتهما التالية بعــد بضعة أسابيع فى كوبرتينو، عندمــا زارهم سكالى أثناء عودتــه من مؤتمــر بيبسى للمعبئين بهــاواى. تولى مايك موراى، مديــر تسويق ماكنتوش، مهمــة إعداد الفريق للزيارة التــى لم يكن يعرف شيئًا عن هدفهــا الحقيقى. كتب موراى مذكــرة مبتهجة إلى فريق عمل ماكنتوش قال فيها: "قد ينتهى الأمر بشراء شركة بيبسى لــلآلاف من أجهزة ماك خلال السنوات القليلة القادمــة. خلال العام الماضى، أصبح كل مــن السيــد سكالى والسيــد جوبز صديقين. يعتــبر السيد سكالى أحــد أفضل العقول فى مجال التسويق فى الشركات الكبرى، ولهذا، دعونا نجعله يقضى وقتًا ممتعًا هنا".

أراد جوبز أن يشاركه سكالى الحماس تجاه حاسب Macintosh (ماكنتوش)، فقال: "إن هــذا المنتــج يعنى لى أكثر من أى شىء آخر قمت به، وأريدك أن تكون الشخص الأول الــذى يراه من خــارج شركة أبل". وجذب حقيبة الفينيل التى كانت تغطى النموذج الأولى للجهاز بأسلوب مسرحى وشرح له مكونات الجهاز. وجد سكالى أن جوبز لا يسهل نسيانه، مثــل جهــازه، حيث قال: "بدا أنه رجــل استعراض أكثر من رجل أعمــال؛ فكل خطوة كان يقــوم بها كانــت محسوبة كما لو كان قد تــدرب عليها من قبل، حتــى يخلق من كل لحظة مناسبة خاصة".

طلــب جوبز مــن هيرتزفيلد ومجموعتــه أن يقوموا بتجهيز عرض خاص على إحدى الشاشــات مــن أجــل سكالى. قــال جوبز: "إنــه ذكى بحق، ولــن تصدقوا مــدى ذكائه". تذكــر هيرتزفيلد الحــدث قائلاً إن حجة شــراء سكالى الكثير من أجهــزة Macintosh (ماكنتوش) لصالح شركة بيبسى "بدت مكشوفة بالنسبة لى"، ولكنه قام بالاشتراك مع ســوزان كير بصنع شاشة مــن أغطية وعبوات بيبسى تتراقص حول شعار شركة أبل. كان هيرتزفيلــد متحمسًا لدرجة أنه أخذ يلوح بذراعيه يمينًــا ويسارًا أثناء العرض، ولكن بدا أن ســكالى لم ينبهــر. استعاد هيرتزفيلد ذكرى الحدث قائلاً: "طرح سكالى بضعة أسئلة ولكنــه لم يبد مهتمًّا"، ولم يعجب هيرتزفيلد أبدًا بعــد ذلك بـ سكالى، فقد قال فيما بعد: "لقــد كان متكلفًا ومدعيًا، فقد تظاهر بأنه مهتــم بالتكنولوجيا ولكنه لم يكن كذلك. لقد كان مسوقًا، وهذه هى طبيعة المسوقين: مدعين بأجر".

وصلت الأمور إلى ذروتها عندما زار جوبز نيويورك فى مارس ١٩٨٣، وكان قادرًا على تحويل التودد إلى مصارحة. قال جوبز أثناء سيرهما فى متنزه سنترال بارك: "أنا أعتقد أنــك الرجــل المنشود، وأريــدك أن تعمل معى؛ لأننى أرغب فى تعلــم المزيد منك". جوبز، الــذى درس بشكل دقيق نماذج أبوية فى الماضى، عرف كيــف يتلاعب بغرور سكالى وقلة

ثقته بنفسه، وقد أفلح الأمر. اعترف سكالى لاحقًا: "لقد فتننى بالفعل – فقد كان ستيف أحد ألمع الأشخاص الذين قابلتهم فى حياتى. وقد تشاركنا الشغف بالأفكار".

اصطحب سكالى، الذى كان مولعًا بتاريخ الفنون، جوبز إلى متحف متروبوليتان فى اختبار صغير لمعرفة ما إذا كان مستعدًّا للتعلم من الآخرين بالفعل أم لا. قال سكالى متذكرًا هذا الموقف: "لقد أردت أن أرى مدى تقبله لتلقى التوجيه فى موضوع لا خلفية له عنه"، وأثناء تجولهم بين الآثار الإغريقية والرومانية العتيقة، قدم سكالى شرحًا عن الاختلاف بين المنحوتات العتيقة من القرن السادس قبل الميلاد والمنحوتات البيركليسية من القرن الذى يليه. وبدا أن جوبز، الذى كان يحب أن يستمع إلى النبذات التاريخية التى لم يتعلمها أبدًا خلال دراسته الجامعية، يستوعبها جيدًا. تذكر سكالى الأمر قائلاً: "لقد تملكنى إحساس بأنه يمكننى أن أكون معلمًا لتلميذ لامع". ومرة ثانية أطلق سكالى العنان لفكرة أنهما متشابهان، حيث قال: "كان جوبز يبدو كما لو أننى أنظر فى مرآة ترينى شبابى، فقد كنت أنا أيضًا نافد الصبر، وعنيدًا، ومغرورًا وطائشًا. وكان عقلى ممتلئًا بالأفكار، الأمر الذى لم يفسح مجالاً لأى شىء آخر، ولم أكن أنا أيضًا متسامحًا مع الذين لا يلبون طلباتى".

وأثناء استكمالهما جولتهما الطويلة، صرح سكالى لـ جوبز بأنه كان يذهب خلال عطلاته إلى منطقة ليفت بانك بباريس ليرسم فى كراس الرسم الخاص به، وأنه لو لم يصبح رجل أعمال، فإنه كان سيصبح رسامًا. رد عليه جوبز قائلاً إنه لو لم يعمل بمجال الحاسب، كان يرى نفسه شاعرًا فى باريس، وواصلا السير فى شارع برودواى حتى وصلا إلى متجر كولونى ريكوردز بشارع فورتى ناينث، حيث عرض جوبز على سكالى الموسيقى التى يحبها التى ضمت بوب ديلان وجوان بايز وإيلا فيتزجيرالد وفنانى شركة تسجيلات ويندهام هيل لموسيقى الجاز. بعد ذلك رجعا الطريق نفسه بأكمله إلى برج سان ريمو السكنى عند تقاطع شارعى سنترال بارك ويست وسيفنتى فور، حيث كان جوبز يخطط لشراء شقة فى أعلى البرج مكونة من طابقين.

تم الاتفاق خارج الشقة العلوية فى إحدى الشرفات حيث كان سكالى ملصقًا ظهره بالحائط لأنه مصاب برهاب المرتفعات. فى البداية ناقشا الأمور المالية. قال سكالى: "قلت له إنى أريد مليون دولار راتبًا ومليونًا آخر مكافأة توقيع"، فقال جوبز إن هذا يمكن تحقيقه، وقال: "حتى ولو اضطررت إلى أن أدفعه لك من مالى الخاص. سوف نقوم بحل هذه المشكلات لأنك أفضل شخص قابلته فى حياتى، وأعلم أنك الشخص المناسب لشركة أبل التى لا تستحق سوى الأفضل". وأضاف أنه لأول مرة فى حياته سيعمل تحت إمرة شخص يحترمه بالفعل، ولكنه كان يعلم أن سكالى هو أفضل شخص يمكنه أن يتعلم منه. وحدق جوبز النظر إليه بعينيه اللتين لا تطرفان أبدًا.

اعترض سكالى اعتراضًا أخيرًا، واقترح أنه ربما يكون من الأفضل أن يبقى هو وجوبز صديقين فقط وأن يمده بالنصيحة من خارج الشركة، حيث قال: "فى أى وقت تحضر فيه إلى نيويورك، سأكون ممتنًا لقضاء بعض الوقت معك". حكى سكالى ما حدث فى هذه اللحظة قائلاً: "حنى ستيف نظره إلى الأرض. وبعد فترة صمت ثقيلة وغير مريحة ألقى أمامى التحدى الذى من شأنه أن يؤرقنى لأيام عديدة، فقال: "هل ترغب فى أن تقضى ما تبقى لك من العمر فى بيع الصودا، أم ترغب فى اغتنام فرصتك لتغيير العالم؟".

شعر سكالى كما لو كان تلقى ضربة فى معدته، فلم يكن هناك رد آخر سوى القبول. قال سكالى: "كان يمتلك قدرة خارقة على أن يحصل على ما يريد، وأن يكشف مكنونات صدر الشخص الذى أمامه وأن يعرف ما يقوله بالضبط للتأثير على ذلك الشخص، وتبينت للمرة الأولى خلال الأشهر الأربعة السابقة أننى لم أكن أستطيع أن أرفض". حينها كانت قد بدأت شمس الشتاء فى المغيب، لذا غادرا الشقة وتوجها إلى فندق كارلايل سائرين عبر المنتزه.

شهر العسل

وصل سكالى إلى كاليفورنيا مباشرة قبل بدء إجازة إدارة شركة أبل التى يقضونها فى منتجع باجارو دونز فى مايو ١٩٨٣. ورغم أن سكالى كان قد ترك كل شىء عدا واحدة من حلله السوداء فى جرينويتش، فإنه كان لا يزال يواجه مشكلة فى الاعتياد على المناخ غير الرسمى. كان جوبز جالسًا على الأرض فى مقدمة حجرة الاجتماعات متأملاً فى وضعية القرفصاء وكان غائب الذهن ويلعب فى أصابع قدميه الحافيتين. حاول سكالى أن يفرض جدولاً للاجتماع؛ فقد أراد أن يناقش كيفية تمييز منتجاتهم — جهاز Apple II (أبل ٢) وجهاز Apple III (أبل ٣) وجهاز Lisa (ليزا) وجهاز Mac (ماك) — ويناقش ما إذا كان من المعقول أن يتم تنظيم الشركة على أساس خطوط الإنتاج أو الأسواق أو الوظائف، ولكن انقلبت المناقشة إلى مناقشة مفتوحة تُطرح فيها الأفكار والشكاوى والمناظرات.

فجأة هاجم جوبز فريق عمل جهاز Lisa (ليزا) متهمًا إياهم بأنهم لم يصمموا منتجًا ناجحًا، فرد أحدهم قائلاً: "حسنًا، إنك لم تنتج جهاز ماكنتوش بعد. لماذا لا تنتظر حتى تطلق منتجًا قبل أن تبدأ فى نقدنا؟". صُعق سكالى — ففى شركة بيبسى لم يكن أحد ليستطيع أن يتحدى رئيس الشركة بهذه الطريقة، حيث قال: "فى هذه اللحظة بدأ الجميع فى مهاجمة ستيف". ذكره هذا بدعابة قديمة سمعها من أحد موظفى مبيعات

شركة أبل: "ما الفرق بين شركة أبل وصبية الكشافة؟ والجواب أن صبية الكشافة يشرف عليهم أشخاص كبار".

وفى وسط المشاجرة، هز الحجرة زلزال، فصاح أحدهم: "توجهوا إلى الشاطئ"، فعبر الجميع الباب متجهين نحو المياه. ثم صاح شخص آخر بأنه قد نتج عن الزلزال الأخير موجة مد، لذا استدار الجميع وبدأوا فى العدو فى الاتجاه الآخر. كتب سكالى فيما بعد: "إن التردد وتناقض الآراء وشبح الكارثة الطبيعية كانت مجرد نبوءات لما سيأتى لاحقًا".

فى صباح يوم السبت دعا جوبز سكالى وزوجته ليزى إلى وجبة الإفطار فى منزله اللطيف المبنى على الطراز التيودورى، والذى كان يعيش فيه مع صديقته، الجميلة الذكية باربرا يازنسكى، التى كانت تعمل لدى ريجز ماكينا. أحضرت ليزى مقلاة وبدأت فى إعداد وجبة نباتية من الأومليت (وكان جوبز قد وضع حدًّا لنظامه الغذائى النباتى الصارم فى هذا الوقت). اعتذر جوبز قائلاً: "أنا آسف، أنا لا أمتلك الكثير من الأثاث، فليس لدىَّ وقت لشرائه". كانت هذه إحدى مميزاته الثابتة: فقد كانت معاييره القاسية للبراعة الحرفية، بالإضافة إلى ذوقه الإسبرطى، تمنعه من شراء أى أثاث لا يعجبه. كان لديه مصباح من مصابيح شركة تيفانى، وطاولة طعام أثرية، وجهاز عرض شرائط فيديو ملحق بجهاز تليفزيون سونى من طراز ترينيترون، ولكن كانت الأرضية تمتلئ بالوسائد المحشوة بالفوم بدلاً من الكراسى والأرائك. ابتسم سكالى واعتقد خطأً أن هذا يشبه حياته "الأفلاطونية، المثيرة فى شقته الفوضوية بنيويورك" فى بداية مسيرته المهنية.

اعترف جوبز لـ سكالى بأنه يعتقد أنه سيموت شابًا؛ لذا فإنه يحتاج إلى التعجيل بالقيام بالأمور حتى يترك بصمته فى تاريخ وادى السيليكون قبل أن يموت. قال جوبز لـ سكالى أثناء جلوسهما على المائدة ذاك الصباح: "نحن جميعا لا نمتلك وقتًا طويلاً على هذه الأرض، وغالبًا ما تتوفر لنا الفرص للقيام بعدد قليل من الأمور العظيمة وأن نقوم بها على أكمل وجه. لا يمتلك أحد فكرة عن الفترة التى سنقضيها فى هذه الحياة، وكذلك لا أعرف أنا، ولكنى أشعر بأنه يجب أن أنجز أكبر قدر من هذه الأمور العظيمة خلال فترة شبابى".

كان جوبز وسكالى يتحدثان عدة مرات خلال اليوم الواحد أثناء الأشهر الأولى من علاقتهما. قال سكالى: "أصبحت أنا وستيف صديقين مقربين، بالإضافة إلى ترافقنا الدائم". وقد أثنى جوبز على سكالى قائلاً: "إننا نكمل جمل وعبارات بعضنا بعضًا"، فعندما كان يحاول حل أمر ما كان يقول شيئًا مثل: "أنت الشخص الوحيد الذى سيفهم". كانا يخبران بعضيهما باستمرار – وقد كان ذلك أمرًا يدعو إلى القلق – كم كانا يشعران بالسعادة أثناء وجودهما معًا وعملهما بالتبادل، وفى كل فرصة يجد فيها سكالى أوجه التشابه بينه وبين جوبز كان يوضحها:

بإمكانـى أنـا وستيف أن نكمل جمل بعضنا بعضًا لأننا نفكـر بالطريقة نفسها. يوقظنى ستيف مـن النوم فـى الثانية صباحًا عندما يتصل بى هاتفيًّا ليخبرنـى بفكرة جالت بخاطره، ويقول لمستمعـه المصـاب بالنعاس: "أهلاً، هذا أنا"، غير مدرك تمامًا للوقت الذى يتصل فيه ــ وقد كنت أفعل مثلما يفعل حينما كنت أعمل فى شركة بيبسى. قد يمزق ستيف عرضًا تقديميًّا كان سيقدمه فى الصباح التالى، مطوحًا بالشرائح المنزلقة والنصوص، وقد كنت أفعل مثلما يفعل خـلال كفاحى لتحويل الخطابة إلى أداة إدارية مهمة فـى أول أيامى بشركة بيبسى. وقد كنت دائمًـا، كمدير تنفيـذى شاب، لا أستطيع أن أصبر على الأمور حتـى تتحقق، وغالبًا ما شعرت بأنهـا ستصبح أفضل حـالاً إذا ما قمت بها بنفسى ــ وكذلك كان ستيـف. شعرت أحيانًا بأن ستيـف يمثل دورًا عنـى فى أحد الأفلام، فقد كانـت أوجه التشابه بيننـا مدهشة، وكانت هى سبب الاندماج الذى حدث بيننا.

كان سكالى يخدع نفسه، وكان هذا يُنذر بحدوث كارثة، وبدأ جوبز فى الإحساس بهذا الأمـر مبكرًا. قال جوبـز مستعيدًا ذكرياته: "لقد كنا نرى العـالم من زاويتين مختلفتين، وكانـت لدينا وجهات نظر مختلفة عـن النـاس، وكذلك قيم مختلفة. بدأت فى إدراك هذا بعد بضعة أشهر من انضمامه لنا؛ فهو لم يتعلم الأمور بالسرعة المطلوبة وكان كل الموظفين الذين يريد ترقيتهم من الأغبياء".

ولكـن جوبـز كان يعلم أنـه يستطيع التلاعب بـ سـكالى عن طريق تركـه يعتقد أنهما متشابهان، وكلما تلاعب به أكثر، زاد احتقاره إياه أكثر. أدرك الملاحظون الذين يتمتعون بالحكمـة فـى فريق عمل ماك، مثل جوانا هوفمان، ما يحـدث وعرفوا أنه سيحدث شقاق كارثى محتم، وعن هذا تقول: "كان جوبز يجعل سكالى يشعر بأنه شخص مميز، ولم يكن سـكالى يشعر بهذا من قبل، وكان سكالى مفتونًا بـ جوبز لأنه عزا إليه مجموعة كاملة من الصفـات لم يكـن يمتلكها بالفعل. وعندما اتضح أن سـكالى لا يمتلك هذه الصفات، فإن تحريف ستيف للواقع كان قد خلق بالفعل موقفًا على وشك الانفجار".

بـدأت حماسة سكالى تفتر من جانبه أيضًا. ويُعزى جزء من ضعفه فى محاولة إدارة شركة لا تعمل على الوجه الأمثل إلى رغبته فى إرضاء الآخرين، وهى إحدى الصفات التى لم يتشاركهـا مـع جوبز، فقد كان شخصًا مهذبًا، وهذا ما جعلـه ينقلب على وقاحة جوبز فـى معاملتـه الموظفين، حيث قال: "كنا نذهب إلى مبنى مشـروع ماك فى الحادية عشرة مساءً. كانوا يتناقشون حول شفرة برمجية. فى بعض الأوقات كان بالكاد ينظر إليها، قبل أن يأخذهـا من أيديهـم ويلقيها إليهم مرة أخرى، وكنت أقول: "كيف يمكنك أن تحبطهم بهـذه الطريقة؟"، فيقول لى: "أعلم أنهم يستطيعون القيام بما هو أفضل". حاول سكالى أن يوجهــه، فقال له فى إحدى المرات: "عليك أن تتعلم كيفية التحكم فى أعصابك". كان جوبز يتفق معه، ولكن ليس من طبيعته أن يختار من مشاعره ما يلائم الموقف.

بدأ سكالى يدرك أن شخصية جوبز المتقلبة ومعاملته المتذبذبة للآخرين أمور متأصلة فى بنيته النفسية، ربما من تأثير اضطراب نفسى بسيط. كان جوبز يعانى تغيرات مزاجية كبيرة، فأحيانًا يكون مرحًا، وأحيانًا أخرى يكون مكتئبًا. أحيانًا كان يبدأ فى توبيخ شخص مـا بقسوة دون سابق إنذار، وكان سكالى يهدئـه. وعن هذا يقول: "بعدها بعشرين دقيقة كنت أتلقى اتصالاً لكى أحضر لأن ستيف قد فقد أعصابه مرة أخرى".

حـدوث أول خـلاف حقيقـى بينهما عندمـا اختلفا علـى تسعير جهـاز Macintosh (ماكنتوش)، فقد كان من المتوقع ألا يتجاوز سعر الجهاز ١٠٠٠ دولار، ولكن جوبز كان قد صمـم بعض التعديلات رفعت من تكلفته مما تسبـب فى رفع سعر البيع ليصل إلى ١٩٩٥ دولارًا. لكـن عندمـا بدأ جوبـز وسكالى فى التخطيـط لحملة ترويجيـة وتسويقية واسعة النطـاق، قـرر سكالى أنهم بحاجة إلى رفع السعـر ٥٠٠ دولار أخرى. فـ سكالى كان يعتبر تكاليـف التسويـق مثل أية تكلفة إنتـاج أخرى يجب إدراجها ضمن السعـر النهائى. ولكن جوبـز عارضه بحدة قائـلاً: "سيدمر هذا كل مبادئنا. إننى أريدهـا ثورة، وليس محاولة للحصـول على أرباح أكبر". قال له سكالى إن أمامه خيارين لا ثالث لهما: يمكنه أن يبقى سعـر الجهـاز عنـد ١٩٩٥ دولارًا، أو يمكنه الحصـول على ميزانية لحملـة تسويق واسعة النطاق، ولكن ليس كلا الخيارين.

قـال جوبز لـ هيرتزفيلد والمهندسين الآخريـن: "لن يعجبكم ما سأقوله، ولكن سكالى يصر على أن يكون سعر جهاز ماك ٢٤٩٥ دولارًا بدلاً من ١٩٩٥ دولارًا"، فشعر المهندسون بالرعـب، وقـال هيرتزفيلد إنهم كانوا يصممـون جهاز Mac (مـاك) لأشخاص مثلهم، ورفع السعر بهذه الطريقة سيكون "خيانة" لمبادئهم. لذا وعدهم جوبز قائلاً: "لا تقلقوا، فلـن أتركـه يفلت بفعلته". ولكـن فى نهاية الأمر فاز سكالى. حتى بعـد مرور ٢٥ عامًا، لا يزال جوبز يستشيط غضبًا عندما يتذكر هذا القرار: "إن هذا هو السبب الرئيسى لبطء مبيعات جهاز Macintosh (ماكنتوش) وسيطرة شركة مايكروسوفت على السوق". وقد جعله هذا القرار يشعر بأنه يفقد السيطرة على المنتج وعلى الشركة، وهذا الأمر جعله فى خطورة نمر حاصره الصيادون.

الفصل الخامس عشر

الإطلاق

أثر فى الكون



إعلان "١٩٨٤"

المبدعون الحقيقيون يطلقون المنتج

إن أفضل ما فى مؤتمر مبيعات أبل الذى عُقد فى شهر أكتوبر عام ١٩٨٣ فى هاواى كان المشهد الهزلى المقتبس من برنامج تليفزيونى يدعى *The Dating Game* (لعبة المواعدة) الذى يلتقى فيه أشخاص غرباء للتعارف، حيث كان جوبز يقوم بدور المذيع، ومنافسوه الثلاثة الذين أقنعهم بالسفر إلى هاواى بالطائرة، وهم بيل جيتس وشخصان آخران يعملان كتنفيذيين فى مجال البرمجيات وهما ميتش كابور وفرد جيبونز، يبدون

كمــا لو أنهم يشاركون فــى البرنامج، وبينما عُزفت أغنية البرنامــج الشهير، كان الثلاثة يجلسون على مقاعدهم. وحظى بيل جيتس – والذى كان يبدو كطالب فى المرحلة الثانوية – بتصفيــق حار مــن السبعمائة والخمسين بائعًا الحاضرين مــن شركة أبل عندما قال: "خلال عام ١٩٨٤، تتوقع مايكروسوفت الحصول على نصف عائداتها من بيع البرمجيات الخاصــة بنظام تشغيل ماكنتوش". ابتسم جوبز، الذى كان حليق الذقن والشاربين وتبدو عليــه سيماء الثقة، ابتسامة كشفت عن أسنانه وســأل جيتس عما إذا كان يعتقد أن نظام تشغيــل ماكنتوش الجديد ســوف يصبح أحد المعايــير الجديدة لهــذه الصناعة. وأجاب جيتس: "إن خلق معيار جديد يتطلب ما هو أكثر من مجرد تصميم شىء مختلف إلى حد مــا، إنما ابتكار شىء جديد بالفعل وقادر علــى إثارة مخيلة الناس. وجهاز ماكنتوش، من بين كل الأجهزة التى رأيتها، هو الوحيد الذى تتوافر فيه هذه الشروط".

ولكــن حتى علــى الرغم من حديث جيتس، فقد كانت شركــة مايكروسوفت تبتعد عن تعاونها بشكل أساسى مع شركة أبل لتصبح فيما بعد منافسًا لها. وستستمر مايكروسوفت فــى صناعة البرمجيات التطبيقية لشركة أبــل، مثل مايكروسوفت ورد، لكن نصيبًا كبيرًا ومتناميًا مــن عائداتها سيكون من نظم التشغيل التى صنعتها للحاسبات الشخصية التى تنتجهــا شركة أى بى إم. فى العام السابــق لهذا المؤتمر، تم بيع ٢٩٧٠٠٠ نسخة من جهاز Apple II (أبــل ٢) بالمقارنة مع ٢٤٠٠٠٠ نسخة من حاسب IBM (أى بى إم) والأجهزة المستنسخة منه. لكن رقم المبيعات عام ١٩٨٣ اختلف بشدة، فقد بيع ٤٢٠٠٠٠ جهاز Apple II (أبل ٢) فى مقابل ١,٣ مليون جهاز IBM (أى بى إم) والأجهزة المستنسخة منه، كما لم ينافس كل من جهاز Apple III (أبل ٣) وجهاز Lisa (ليزا) على الإطلاق.

عندمــا وصلت القوة الضاربة لمبيعات شركة أبل إلى هاواى، كان خبر هذا التحول فى المبيعات قد نُشر على غلاف مجلة *بيزنس ويك* وكان عنوانه: "حواسيب شخصية: والفائز هو... آى بى إم". وكان متن الخبر يسرد بالتفصيل ارتفاع مبيعات الحاسبات الشخصية التــى تنتجها شركة آى بى إم. وأعلنت المجلة: "معركة السيادة على السوق انتهت بالفعل. ففــى هجــوم خاطف ومدهشــ، استولت شركة آى بــى إم على ٢٦٪ من حصــة السوق فى عامــين، ومــن المتوقع أن تستولى على حصة تبلغ نصف الســوق العالمى بحلول عام ١٩٨٥، كمــا أن هنــاك حصة إضافية مــن السوق وقدرها ٢٥٪ ستذهب فــى النهاية إلى الأجهزة المشابهة لحاسبات آى بى إم".

وزاد هذا من الضغوط لسرعة إنتاج جهاز Macintoch (ماكنتوش)، والذى كان من المفترضــ طرحه فى يناير عام ١٩٨٤، أى بعد ثلاثة أشهــر، ليحفظ ماء وجه الشركة فى مواجهة آى بى إم، وقد قرر جوبز فى مؤتمر المبيعات أن يستمر فى المواجهة حتى النهاية؛ لذا فقد اعتلى المنصة وسرد كل الأخطاء التى وقعت فيها شركة آى بى إم منذ عام ١٩٥٨،

ثم وبنبرة تهديدية وصف كيف أنها تحاول الآن الاستيلاء على سوق الحاسبات الشخصية حيث قال: "هل ستسيطر شركة آى بى إم على صناعة الحاسبات الآلية بأكملها؟ وعصر المعلومات كله؟ هل كان جورج أورويل على صواب فى وصفه لعام ١٩٨٤؟". وفى هذه اللحظة نزلت شاشة عرض من سقف القاعة وعرضت عرضًا تمهيديًّا للإعلان التليفزيونى القادم الذى بلغت مدته ستين ثانية عن جهاز Macintoch (ماكنتوش)، وفى غضون أشهر قليلة كان من المقدر لهذا الإعلان أن يُنسى ولا يُذكر إلا عند التأريخ للإعلانات فقط، إلا أنه فى هذه اللحظة حقق الهدف منه وهو استجماع قوى كتيبة مبيعات شركة أبل. كان جوبز يمتلك دائما القدرة على اجتذاب القوة بتخيل نفسه متمردًا يحارب قوى الظلام. والآن استطاع إلهام قواته بالإيمان بالرؤية نفسها.

كانت هناك عقبة واحدة إضافية وهى: أن هيرتزفيلد وأقرانه من المتخصصين فى البرمجيات كان عليهم صياغة الأكواد الخاصة بجهاز Macintoch (ماكنتوش). كان من المقرر أن يبدأ شحن الأجهزة يوم الاثنين الموافق ١٦ يناير، ولكن قبل هذا الموعد بأسبوع، خلص المهندسون إلى أنهم لن يستطيعوا الوفاء بالموعد المحدد.

كان جوبز يقيم فى فندق جراند حياة فى منهاتن ويعد لعرض الجهاز فى مؤتمر صحفى، وبالتالى فقد تم تحديد موعد هذا المؤتمر يوم الأحد السابق لموعد بداية الشحن. وشرح مدير البرمجيات الموقف لـ جوبز بهدوء، بينما كان هيرتزفيلد وزملاؤه يلتفون حول الهاتف ويحبسون أنفاسهم وكان كل ما يحتاجون إليه هو أسبوعين إضافيين. وكان من الممكن أن تعمل الشحنة المبدئية التى ستصل إلى التجار بنظام تشغيل "تجريبى"، والذى يمكن أن يستبدل بمجرد الانتهاء من صياغة الأكواد الجديدة فى نهاية الشهر. خيمت فترة من الصمت على الموقف، ولم يغضب جوبز، بل على العكس تحدث بنبرة باردة وبائسة، وأخبرهم بأنهم جميعًا رائعون، بل إنهم فى الحقيقة رائعون لدرجة أنهم يعرفون أن بإمكانهم القيام بهذا الأمر. وقال فى معرض حديثه: "ليس هناك من سبيل لهذا فنحن ننزلق". لقد كان هناك حقًّا جهد جماعى مضن من طاقم العاملين فى الشركة. واستطرد قائلًا: "لقد عملتم على هذا الأمر لأشهر حتى الآن، وأسبوعان إضافيان لن يشكلا فارقًا كبيرًا. وربما يمكنكم أيضًا أن تنتهوا منه. سأشحن الأكواد بعد أسبوع من يوم الاثنين وأسماؤكم عليها".

وكان تعليق ستيف كابس: "حسنًا، يجب علينا الانتهاء من هذا". وانتهوا منه بالفعل. ومرة أخرى؛ حثتهم قدرة جوبز على تحريف الواقع للقيام بما اعتقدوا أنه مستحيل. وفى يوم الجمعة، أحضر راندى ويجنتون كيسًا ضخمًا به حبوب قهوة مغطاة بالشيكولاتة للمساعدة على السهر طوال الليالى الثلاث المتبقية، وعندما وصل جوبز إلى العمل فى الساعة ٨:٣٠ صباحًا يوم الاثنين، وجد هيرتزفيلد يتمدد على الأريكة فيما يشبه الغيبوبة،

وتحدثـا لدقائـق قليلة عن مشكلـة بسيطة متبقية، وقـال جوبز إنها ليسـت بمعضلة. جر هيرتزفيلد نفسه حتى سيارته الفولكس فاجن الزرقاء والتى تحمل لوحاتها المعدنية عبارة MACWIZ (ساحـر ماك) وقاد السيارة إلى المنزل أو بالأحرى إلى الفراش. وبعد فترة قليلـة بدأ مصنـع شركة أبل فى فريمونـت إنتاج حاويات مزينة بالرسـوم الخطية لشعار شركة أبل. وأطلق جوبز عبارة "المبدعون الحقيقيون يطلقون المنتج"، والتى استحقها الآن العاملون على صناعة جهاز ماكنتوش.

إعلان عام" ١٩٨٤"

فـى ربيع عام ١٩٨٤، عندما كان جوبز قد بدأ فـى الإعداد لإطلاق جهاز ماكنتوش، طلب الحصـول علـى إعلان ثورى مذهل يشبـه الجهاز الذى ابتكروه. وقـال: "أرغب فى شىء يذهـل الآخرين ليعيـدوا التفكير فيما يفعلونـه. أريد شيئًا يشبه قصـف الرعد". وألقيت المهمة علـى عاتق وكالة تشايت/داى الإعلانية والتى استحـوذت على إعلانات شركة أبل بعـد شرائها للوكالة الإعلانية التابعة لمؤسسة ريجز ماكينـا. وكان على رأس هذه الوكالة شخصـ طويل القامة هزيـل الجسد يبدو عليه الاسترخاء الدائـم، ذو لحية كثيفة وشعر أشعـث وابتسامـة بلهاء وعينان لامعتـان ويدعى لى كلو، وقد كان يعمـل مدير الابتكار فى مكتـب الوكالة فى قطـاع فينيس بيتش فى لوسـ أنجلوس. كان كلو شخصًـا ذكيًا ومرحًا بشكل مسترخ وإن كان شديد التركيز، كما أنه ارتبط مع جوبز فى صداقة استمرت لثلاثة عقود.

كان كلو واثنان من فريقه وهما متخصصان فى كتابة الإعلانات يدعى ستيف هايدن ومخرج فنى يدعى برنت توماس يمعنون الفكر فى عبارة دعائية مستوحاة من رواية جورج أورويـل "١٩٨٤" وقـد كانت هذه العبـارة: "لماذا لن يكون عـام ١٩٨٤ مثلما وصفته رواية "١٩٨٤"". أعجب جوبز بالعبارة، وطلب منهم ابتكار إعلان لجهاز ماكنتوش تقوم فكرته علـى هذه العبارة. لذا فقـد وضعوا مجموعة من الرسوم لقصة إعـلان مدته ستون ثانية مستوحـى من أفلام الخيـال العلمى. وكانت القصة تدور حول شابـة ثائرة تسابق شرطة الأفـكار التى ابتكرهـا أورويل فى روايته لتضـرب بمطرقة تحملها شاشـة تعرض خطابًا حماسيًا من خطب بيج برازر (الدكتاتور الذى ظهر فى الرواية).

استلهمـت فكرة الإعلان الحالـة العصرية لثورة أجهزة الحاسبـات الشخصية وكان العديد من الشباب، وبشكل خاص، هؤلاء الثائرون على عادات المجتمع وتقاليده، ينظرون لأجهـزة الحاسبـات الشخصيـة على أنهـا آلات يمكـن استخدامها من قبـل الحكومات والمؤسسـات العملاقـة التـى تسعى للقضاء علـى الشخصية الفردية. ولكـن بحلول نهاية

عقد السبعينيات فى الألفية الماضية، كان يُنظر لها أيضًا على أنها أدوات محتملة تساعد على التحقق الشخصى. أظهر الإعلان جهاز ماكنتوش على أنه من يحارب لتحقيق هذا الهدف الأخير، فقد صُورت شركة أبل على أنها شركة رائعة وثورية تلعب دور البطولة، حيث إنها الشىء الوحيد الذى يقف فى مواجهة مخططات المؤسسات الكبرى للسيطرة على العالم والتحكم الكامل فى العقول.

أُعجب جوبز بهذا الإعلان، فبالفعل كان لفكرة الإعلان صدى فى داخله. فقد كان يتخيل نفسه على أنه ثائر كما كان يحب أن يربط نفسه بالقيم التى يؤمن بها العامة ومتسللو ومحترفو الحاسبات الذين قام بضمهم للعمل فى فريق تصميم جهاز Macintosh (ماكنتوش). ومع أنه قد ترك شركة أبل الصغيرة فى أوريجون ليبدأ فى إنشاء مؤسسة أبل، إلا أنه مازال يرغب فى أن يُنظر إليه على أنه أحد الثائرين على عادات المجتمع وتقاليده وليس أحد المؤمنين بثقافة المؤسسات الكبرى.

لكنه أدرك أيضًا، فى أعماقه، أنه قد هجر وابتعد عن روح مخترقى الحاسبات وهو ابتعاد مازال يتزايد. حتى إن البعض قد يتهمه بالتخلى عن مبادئه. فبينما آمن وزنياك بحق بأخلاقيات نادى هومبرو من خلال تقديمه لتصميمات حاسب Apple I (أبل ١) مجانًا، إلا أن جوبز هو من أصر على بيع الدوائر الكهربائية بدلا من تقديمها مجانًا لمن يريد. كما أنه كان أيضًا، وعلى الرغم من ممانعة وزنياك، هو من رغب فى تحويل شركة أبل إلى مؤسسة، وألا يقوم بتوزيع حصص الأسهم مجانا على الأصدقاء الذين رافقهم فى العمل فى المرآب. والآن كان على وشك إطلاق جهاز Macintosh (ماكنتوش) للأسواق، وهو جهاز انحرف عن العديد من مبادئ مخترقى الحاسبات: حيث كان مغالى فى سعره؛ وليس به أية منافذ وهو ما يعنى أن الهواة لا يمكنهم أن يقوموا بتوصيل بطاقات التوسعة الخاصة بهم أو توصيل ما يرغبون فيه من دوائر باللوحة الرئيسية للقيام بمهام جديدة؛ هذا بالإضافة إلى أن فتح الحاوية البلاستيكية للجهاز كان يتطلب أدوات خاصة. لقد كان نظامًا مغلقًا وتحكميًّا، كما لو كان شيئًا صممه "بيج برازر" وليس مخترق حاسبات.

إذن، فقد كان إعلان "١٩٨٤" طريقة لإعادة التأكيد، لنفسه وللعالم، على صورته الذاتية التى يطمح إليها. كانت البطلة، التى ترتدى قميصًا قطنيًّا أبيض مزينًا برسم لجهاز ماكنتوش، شخصية متمردة خرجت لتهزم فكرة المؤسسة، وبالاستعانة بالمخرج ريدلى سكوت، والذى كان قد حقق نجاحًا كبيرًا فى فيلم *Blade Runner*، كمخرج للإعلان؛ كان بإمكان جوبز أن يربط نفسه ومعه شركة أبل بروح هذا العصر التى كانت تعارض قمعية المجتمع التكنولوجى، وباستخدام الإعلان، أصبح بإمكان شركة أبل أن تعرف نفسها على أنها ضمن المتمردين ومخترقى الحاسبات الذين يفكرون بشكل مختلف، كما أن جوبز كان بإمكانه أن يطالب بحقه فى الإقرار بأنه أحدهم أيضًا.

كان سكالى فى البداية يشعر بالتردد عندما رأى رسوم القصة، لكن جوبز أصر على أنه بحاجة إلى شىء ثورى. واستطاع الحصول على ميزانية غير مسبوقة قدرها ٧٥٠٠٠٠ دولار لتصوير الإعلان فقط، والذى خططوا لإذاعته لأول مرة أثناء المباراة النهائية لدورى كرة القدم الأمريكية. قام ريدلى سكوت بتصوير الإعلان فى مدينة لندن بالاستعانة بالعشرات من الممثلين حليقى الرؤوس ليجلسوا بين الجمهور المسحور الذى يشاهد خطاب بيج برازر على الشاشة. وتم اختيار إحدى لاعبات رمى القرص لتلعب دور البطلة الثائرة. وباستخدام مكان تصوير صناعى يوحى بالجمود وتسوده ظلال معدنية رمادية اللون، استحضر سكوت حالة مجتمع الديستوبيا البغيض والذى صوره فى فيلمه *Blade Runner*. وفى اللحظة التى صاح فيها بيج برازر قائلًا: "سننتصر!"، تحطم مطرقة البطلة الشاشة التى سرعان ما تتبخر وسط الأضواء والدخان.

عندما عرض جوبز تنويهًا عن الإعلان لكتيبة بائعى شركة أبل فى الاجتماع الذى عقد فى هاواى، تأثروا جميعًا، لذا فقد عرضه على مجلس الإدارة فى اجتماعه فى شهر ديسمبر ١٩٨٣. وعندما أضيئت الأضواء مرة أخرى فى غرفة اجتماعات مجلس الإدارة، كان الصمت يخيم على الجميع. وضع فيليب شيلين، المدير التنفيذى لفرع شركة ماسى فى كاليفورنيا، رأسه على الطاولة. أما مايك ماركولا فقد حدق بصمت؛ وبدا فى البداية متأثرًا بقوة الإعلان، لكنه تحدث قائلًا: "من يرغب فى البحث عن وكالة دعاية أخرى؟" ويتذكر سكالى هذه اللحظات قائلًا: "اعتقد أغلبهم أنه كان أسوأ إعلان شاهدوه فى حياتهم". فحتى سكالى نفسه شعر بالرهبة. وطلب من وكالة تشايت/داى بيع المساحتين الإعلانيتين اللتين اشتروهما من الوكالة؛ أى مساحة الإعلان الذى مدته ستون ثانية والمساحة الأخرى التى مدتها ثلاثون ثانية، بأى سعر.

شعر جوبز بالإحباط الشديد. وفى إحدى الليالى كان وزنياك يهيم فى ردهات أبل كعادته فى العامين الماضيين، ودخل مبنى تصنيع ماكنتوش. أمسك به جوبز وقال له: "تعال هنا وانظر إلى هذا"، وأخرج جهاز فيديو وأدار شريط الإعلان. ويتذكر وزنياك ما خطر بباله قائلا: "لقد اعتقدت أنه أروع شىء رأيته". وعندما قال جوبز إن مجلس الإدارة قد قرر عدم عرض الإعلان أثناء المباراة النهائية فى دورى كرة القدم الأمريكية، سأله وزنياك عن تكلفة وقت عرض الإعلان، فأخبره جوبز بأنها ٨٠٠٠٠٠ دولار، وبطيبته المندفعة والمعتادة اقترح عليه وزنياك على الفور قائلاً: "سأدفع نصفها إذا كنت ستدفع النصف الآخر".

وفى النهاية لم يحتج وزنياك لدفع سنت واحد. فقد استطاعت الوكالة أن تبيع المساحة الإعلانية التى مدتها ثلاثون ثانية، ولكن، وبدافع التحدى السلبى، لم تبع الشركة المساحة الإعلانية الأطول. ويتذكر لى كلو ما حدث قائلا: "لقد أخبرناهم بأننا لم نتمكن من بيع

المساحة الإعلانية الأطول، مع أننا فى الحقيقة لم نحاول من الأساس". وقد قرر سكالى، ربما رغبة فى تجنب المواجهة مع كل من مجلس الإدارة وجوبز، أن يدع بيل كامبل، مدير التسويق، يقرر ما الذى يجب القيام به. وقد قرر كامبل، والذى كان يعمل فيما سبق مدربًا لكرة القدم، أن يعرض الإعلان الأطول وأخبر فريقه بهذا قائلاً : "أعتقد أننا يجب أن نذيعه".

وفى بداية الشوط الثالث لمباراة السوبر باول رقم ١٨، أحرز فريق رايدرز المسيطر على المباراة هدفًا سداسيًّا فى فريق ردسكنز، وبدلا من عرض إعادة فورية للهدف؛ اسودت الصورة على شاشات التليفزيون فى طول البلاد وعرضها لمدة ثانيتين كريهتين، ثم ظهرت صورة غريبة بالأبيض والأسود لحشود تسير بخطوات رتيبة، على خلفية موسيقية مخيفة لتحتل كل مساحة الشاشة. أكثر من ستة وتسعين مليون شخص شاهدوا إعلانًا كان على الأرجح لا يشبه أى شىء شاهدوه من قبل. فى نهاية الإعلان، وبينما كانت هذه الحشود تشاهد فى فزع تبخر صورة بيج برازر، صدح صوت المذيع بهدوء وهو يقول: "فى الرابع والعشرين من يناير عام ١٩٨٤، ستطلق شركة أبل للحاسبات جهاز ماكنتوش. وستعرفون لماذا سيكون عام ١٩٨٤ مختلفًا عن صورته فى رواية "١٩٨٤"".

لقد كان حدثًا مثيرًا. فى هذا المساء قامت الشبكات التليفزيونية الثلاث، والخمسون محطة تليفزيونية محلية بإذاعة أخبار جديدة عن هذا الإعلان، مما منحه انتشارًا يشبه انتشار الفيروسات فى عصر سبق عصر انتشار موقع يوتيوب الإلكترونى. وتم أخيرًا اختيار هذا الإعلان من قبل مجلة *تى فى جايد* ومجلة *أدفرتايزنج أيدج* ليكون أعظم إعلان على مر العصور.

قنبلة إعلانية

بمرور السنوات، سيتحول ستيف جوبز إلى خبير لا يشق له غبار فى مجال إطلاق المنتجات الجديدة. فى حالة جهاز Macintosh (ماكنتوش)، لم يكن الإعلان المذهل الذى أبدعه ريدلى سكوت هو أحد مقومات هذا الأمر فحسب، فقد كان هناك جزء آخر من هذه الوصفة هو التغطية الإعلامية. فقد عثر جوبز على وسائل يشعل بها فتيل القنابل الدعائية والتى كانت قوية جدًّا لدرجة أنها كانت تقتات على نفسها لتزداد سُعارًا، مثل التفاعلات التسلسلية. لقد كانت ظاهرة يقدر جوبز على تكرارها فى أى مناسبة لإطلاق منتج جديد، بدءًا من جهاز Macintosh (ماكنتوش) عام ١٩٨٤ وحتى جهاز iPad (آى باد) عام ٢٠١٠. ومثل الساحر، كان بإمكانه أن يقوم بالخدعة مرة بعد الأخرى، وحتى بعد أن يراها الصحفيون لعشرات المرات ويعرفون كيف تؤدى. كان جوبز قد تعلم بعض

هذه التقنيات من ريجز ماكينا، والذى كان محترفًا فى استغلال وإرضاء غرور الصحفيين المتكبريـن. إلا أن جوبـز كان يمتلك حدسه الخاص للكيفيـة التى يمكن أن يزيد بها سعير الإثـارة ويتلاعب بغريـزة المنافسة لدى الصحفيين، ويبادل حـق الحصول على معلومات حصرية بالحصول على معاملة سخية.

فى ديسمبر عام ١٩٨٣، اصطحب معه المهندسين العبقريين الصغار، أندى هيرتزفيلد وبوريـل سميث، إلى نيويورك لزيارة مجلة *نيوزويك* لينشر فيها مقالا عن "الصغار الذين صممـوا جهـاز ماك". وبعد تقديم عرض عـن جهـاز Macintosh (ماكنتوش)، صعدوا لمقابلـة كاثرين جراهـام؛ الأسطورة صاحبـة الجريدة، والتى كانت شغوفـة بشراهة لأى شىء جيد. ثم أرسلت المجلة فيما بعد كاتبها المتخصص فى التكنولوجيا ومصورًا لقضاء بعضـ الوقت فـى بالو ألتو مع هيرتزفيلد وسميث. وكانت نتيجـة كل هذا مقالا لبقًا بطول أربـع صفحـات يثنى على كلا المهندسـين، مصحوبًا بصور جعلتهما يبـدوان كما لو أنهما صبيـة العصر الجديد. وتحدث المقال عما يرغب سميث فى القيام به بعد ذلك وعلى حد قوله: "أرغب فى تصميم الحاسـب الشخصى المناسب لفترة التسعينيات، ولكننى أرغب فـى القيام بذلك غدًا"، كما وصف المقال أيضًا مزيـج الشخصية المتقلبة والجاذبية التى يتمتـع بها رئيس سميث فى العمل؛ حيث يقول سميث: "يدافع جوبز فى بعض الأحيان عن آرائه بصوت عال يعبر عن حدة طبعه وإن لم يكن هذا فى كل الأحوال تعبيرًا عن الغضب، وتقول الشائعات إنه قد هدد بفصل موظفين لأنهم قد أصروا على أن حاسباته الشخصية يجـب أن تحتوى على مفاتيح تتحكم فى المؤشـر وهى خاصية يعتقد جوبز أنها شىء عتيق الطـراز. لكن عندما يكون فى أحسن حالاته، يتحول إلى مزيج غريب من الجاذبية ونفاد الصـبر، ويتأرجـح بـين الدهاء المتحفـظ وتعبيره المفضل عـن شعـوره بالحماسة: "رائع بجنون".

حضـر ستيفـن ليفى، الكاتـب المتخصص فـى التكنولوجيا والـذى كان يعمل فى هذه الفـترة لـدى مجلة رولنج ستـون، لإجراء مقابلة مـع جوبز الذى دفعه لإقنـاع ناشر المجلة بوضـع صورة فريق عمل جهـاز ماكنتوش على غلاف المجلة. ولكن ما ورد على خاطر ليفى هـو: "إن احتمالية موافقة جان وينر على وضـع صورة مجموعة من المهووسين بالحاسبات علـى الغلاف بدلا من المطرب ستينج لا تتعدى واحدًا فى المليار"، وقد كان محقًا فى ذلك. ولكـن جوبز اصطحب ليفى إلى مطعم بيتزا وألح فـى عرض الأمر وقال: "إن مجلة رولنج ستون فـى موقف عسير، وتنشر مقالات تافهة، وتبحث بشكل يائس عن موضوعات جديدة وجمهـور جديد. وجهاز ماك يمكـن أن يكون وسيلتها للخلاص!". لكـن ليفى تصدى لهذا الهجوم وقال إن أحوال المجلة جيدة بالفعل وسأل جوبز عما إذا كان قد قرأ المجلة مؤخرًا، فأخبره جوبز بأنه قد قرأ مقالا عن قناة (إم تى فى) التليفزيونية وقد كان "مقالا سخيفًا".

وحينها أجابه ليفى بأنه هو من كتب هذا المقال. لكن جوبز، وتدعيمًا لمصداقيته، لم يتراجع عن تقييمه للمقال، بل بدلا من ذلك تحول إلى الحديث الفلسفى بأن بدأ الحديث عن جهاز Macintosh (ماكنتوش). وقال إنهم يستفيدون باستمرار من التطور الذى حدث من قبل ويستخدمـون الأشياء التى طورهـا من سبقوهم، ثم قال: "إنه شعور رائع ومذهل بأن تبدع شيئًا يعود فى النهاية ليصب فى بوتقة الخبرات والمعرفة الإنسانية".

لم يتصـدر مقـال ليفى غـلاف المجلة، لكن فـى المستقبل، كان كل إطـلاق لمنتج مهم ينخـرط جوبز فـى العمل فيه — سواء فى شركـة نيكست أو بيكسـار، أو حتى عندما عاد للعمل فى أبل — كان يتصدر غلاف مجلة *تايم* أو *نيوزويك* أو *بيزنس ويك*.

٢٤ يناير ١٩٨٤

فـى صباح اليـوم الذى أنهى فيـه آندى هيرتزفيلد وزمـلاؤه تصميم نظـام تشغيل جهاز Macintosh (ماكنتوشـ)، ذهـب هيرتزفيلـد إلى منزلـه مرهقًا وتوقـع أن يستلقى فى فراشه لمدة يوم على الأقل. لكن بعد الظهيرة، وبعد أن نام لست ساعات فقط، قاد سيارته عائـدًا إلى العمـل حيث كان يرغب فـى التحقق مما إذا كانت هناك أيـة مشكلة، وكذلك فعـل أغلب زملائه. كانوا يسيرون فى المكان، وهم يشعرون بالدوار إلا أنهم كانوا يشعرون بالإثـارة أيضًا، وذلك عندما دخل جوبز إلى المكتب وقال لهم : "مرحبًا، انهضوا فأنتم لم تنهـوا عملكم بعد! إننا بحاجة إلى نسخة ترويجية لعرض تقديم الجهاز!". كان فى خطته أن يكشف الستار بشكل مسرحى عن جهاز Macintosh (ماكنتوش) أمام جمهور ضخم ويستعرضـ بعض خصائصـه مستغلا الموسيقى التصويرية الملهمـة لفيلم *Chariots of Fire*. وأضـاف قائـلاً: "يجب أن ينتهى هـذا بنهاية الأسبوع، حتى يكـون جاهزًا لإجراء البروفات". تأوه الجميع، ويتذكر هيرتزفيلد ما حدث ويقول: "لكن أثناء مناقشتنا للأمر، أدركنا أنه سيكون من الممتع أن نبتكر شيئًا مؤثرًا".

كان موعـد حفل إطلاق الجهاز يوافق موعد الاجتماع السنوى لحملة أسهم شركة أبل فـى ٢٤ ينايـر — أى بعد حديث جوبز بثمانيـة أيام — فى قاعة فلنـت أوديتوريم بكلية دى أفنـزا الأهلية. وكان الإعلان التليفزيونى والمقـالات الصحفية المثيرة أول عنصرين فيما سيصبح بعد ذلك منهج ستيف جوبز فى تقديم المنتجات الجديدة كلحظة فارقة فى تاريخ العالم بأكمله، أما العنصر الثالث فهو إزاحة الستار بشكل علنى عن المنتج نفسه، فى هالة مـن الأناقـة وبضجة كبيرة، أمام جمهـور هو مزيج من المعجبـين المخلصين والصحفيين الذين استعدوا لما سيرونه من إثارة من المتوقع أن تكون جارفة.

نجح هيرتزفيلد فى إنهاء العمل المميز لصياغة برنامج لعزف الموسيقى فى يومين حتى يستطيع الجهاز عزف موسيقى فيلم *Chariots of Fire*. لكن عندما استمع لها جوبز، لم تعجبه، لذا فقد قرروا أن يستخدموا نسخة مسجلة بدلا من البرنامج. فى الوقت نفسه، كان جوبز يشعر بالإثارة الشديدة بسبب برنامج مولّد الأحاديث والذى يقوم بتحويل النص المكتوب إلى كلمات منطوقة بلكنة إلكترونية ساحرة، وقرر أن يجعله جزءًا من العرض وأصر على ذلك قائلا: "أرغب أن يكون ماك هو أول جهاز يقدم نفسه للجمهور!".

فى أثناء البروفات التى جرت فى الليلة السابقة ليوم عرض الجهاز، لم يكن أى شىء يعمل بشكل صحيح. حيث لم يُعجب جوبز بالطريقة التى تتحرك بها الرسوم على شاشة جهاز Macintosh (ماكنتوش)، واستمر فى المطالبة بتعديلها. كما كان يشعر بعدم الرضا عن أضواء المنصة، وقام بتوجيه سكالى لينتقل من مقعد إلى الآخر ليقول رأيه عما يراه أثناء القيام بالعديد من التعديلات على الإضاءة. لم يهتم سكالى من قبل بتنوعات إضاءة المنصة وكانت الملاحظات التى يقولها تشبه تلك الإجابات المترددة التى ربما يجيب بها المريض على طبيب عيون عندما يسأله: أى من العدسات تجعل رؤية الأحرف أكثر وضوحًا؟ استمرت البروفات والتغييرات لمدة خمس ساعات، أى لفترة طويلة من الليل. ويتذكر سكالى هذه الليلة قائلا: "لقد كان جوبز يدفع الناس للجنون، ويتعامل بعصبية شديدة مع العاملين على المنصة بسبب أى خلل يحدث فى العرض التقديمى، ولذا فقد اعتقدت أنه ما من سبيل للانتهاء من هذا لعرضه فى الصباح".

والأدهى من هذا، أن جوبز شعر بالقلق من العرض التقديمى الذى سيقدمه. كان سكالى يحسب نفسه كاتبًا بارعًا؛ لذا فقد اقترح بعض التغييرات على نص حديث جوبز. ويتذكر جوبز أنه شعر بالقلق إلى حد ما، إلا أن علاقتهما كانت لا تزال فى المرحلة التى يطرى فيها جوبز على سكالى ويذكى غروره، ومن ثم فقد قال له جوبز: "أنا أقدرك كما أقدر وزنياك وماركولا. فأنت كأحد مؤسسى هذه الشركة. لقد أسسا الشركة، لكننا معًا نصنع المستقبل". وانتفخت أوداج سكالى لهذا الإطراء.

فى صباح اليوم التالى احتشد الحضور فى مقاعد القاعة البالغ عددها ٢٦٠٠ مقعد. وحضر جوبز وهو يرتدى سترة زرقاء بأزرار على كلا جانبيها، وقميصًا أبيض منشى، ورباط عنق لونه أخضر باهت كاللون الأخضر فى قوس قزح. وقال لـ سكالى أثناء انتظارهما خلف كواليس المنصة حتى يبدأ برنامج الحفل: "هذه هى أهم لحظة فى حياتى بأكملها. أشعر حقًا بالتوتر. وربما تكون الشخص الوحيد الذى يعلم شعورى تجاه هذا الموقف". فربت سكالى على يده وهمس فى أذنه: "حظًا سعيدًا".

وبوصفه رئيس مجلس إدارة الشركة، اعتلى جوبز المنصة أولًا ليبدأ اجتماع حملة الأسهم. وبدأ جوبز هذا الاجتماع بطريقته الخاصة فى الابتهال بأن قال: "أريد أن أبدأ

هذا الاجتماع بقصيدة عمرها عشرون عامًا كتبها ديلان؛ أقصد بوب ديلان". ثم ابتسم ابتسامة بسيطة ونظر للأسفل ليبدأ القراءة من المقطع الثانى لقصيدة The Times They Are a_Changin'، كان صوته عاليًا بينما كان يقرأ على عجل الأشطر العشرة، حتى يُنهى ما اقتبسه من القصيدة بالشطر الذى يقول "فالخاسر الآن. سيربح فيما بعد. لأن الأوقات تتغير". وكانت هذه الأغنية بمثابة الترنيمة التى حافظت على الرابطة بين كونه مليونيرًا يترأس مجلس إدارة مؤسسة وبين صورته الذاتية عن نفسه كثائر على تقاليد وقيم المجتمع. وكان لديه نسخة مهربة للحفل الموسيقى الذى يفضله الذى غنى فيه ديلان هذه الأغنية مع جوان بايز فى أحد الأعياد عام ١٩٦٤ فى قاعة فيلهارمونى فى مركز لينكولن.

ثم صعد سكالى على المنصة ليقرأ تقريرًا حول أرباح الشركة، وبدأ الجمهور يشعر بالضجر من أسلوب حديثه الرتيب. فى النهاية أنهى سكالى حديثه بملاحظة شخصية قائلاً: "أهم شىء حدث لى فى شركة أبل خلال الأشهر التسعة الماضية كانت فرصة عقد أواصر الصداقة مع ستيف جوبز. فبالنسبة لى تعنى هذه الرابطة التى بيننا الكثير جدًّا".

خفتت الأضواء بينما ظهر جوبز مرة أخرى على المنصة واندفع فى الصراخ بشكل مسرحى كما فعل من قبل فى مؤتمر المبيعات فى هاواى وقال: "فى عام ١٩٥٨، أضاعت شركة آى بى إم فرصة شراء شركة شابة وليدة ابتكرت تكنولوجيا جديدة تسمى التصوير الجاف. وبعد مرور عامين، ظهرت شركة زيروكس للوجود، ومن حينها وشركة آى بى إم تعض أصابع الندم". فضحك الجمهور. كان هيرتزفيلد قد سمع هذا الخطاب مرتين من قبل – فى هاواى، وفى مكان آخر، ومع ذلك أصابته القشعريرة؛ لأنه هذه المرة كان ينبض بالمزيد من الشغف. وبعد سرد أخطاء آى بى إم الأخرى، زاد جوبز من سرعة وتيرة حديثه ومن تأثيره على المشاعر بانتقاله للحديث عن الحاضر:

> والآن نحن فى عام ١٩٨٤. ويبدو أن شركة آى بى إم ترغب فى الاستحواذ على كل شىء. ومن المتوقع أن تكون أبل هى الأمل الوحيد لدفع آى بى إم إلى بذل المزيد من الجهد حتى تحصل على ما تبغى ربحه من مال. والبائعون، بعد أن احتفوا فى البداية بشركة آى بى إم بشدة، يخشون الآن من مستقبل تسيطر عليه وتتحكم فيه آى بى إم، ولذا فهم ينظرون إلى أبل على أنها الشركة الوحيدة التى يمكنها أن تضمن لهم الحرية فى المستقبل. إن شركة آى بى إم ترغب فى الاستحواذ على كل شىء، وتوجه مدافعها لتحطم آخر عقبة فى طريق سيطرتها على هذه الصناعة؛ أى شركة أبل. هل ستسيطر هذه الشركة على صناعة الحاسبات الشخصية بأكملها؟ وعصر المعلومات كله؟ وهل كان جورج أورويل على حق؟

وبينمـا كان جوبز يستطرد فى حديثه وصولًا لذروته، انتقل الجمهور من الهمهمة إلى التصفيـق ثـم إلى التشجيع الحار والصياح. ولكن قبل أن يتمكنوا من الإجابة عن السؤال الخاص بجورج أورويل وروايته الشهيرة "١٩٨٤"، انطفأت الأضواء فى القاعة وبدأ عرض إعـلان "١٩٨٤" علـى الشاشة. وعندما انتهـى الإعلان، كان الجمهور يقـف على قدميه منخرطًا فى التهليل والهتاف.

ولميولـه الاستعراضيــة، ســار جوبز على المنصــة المظلمة متجهًـا إلى منضدة صغيرة موضــوع عليهـا حقيبة مـن القماش. وقال: "أرغـب الآن أن أقدم لكم جهـاز ماكنتوش". وأخــرج الحاسب الآلى ولوحة المفاتيح والفأرة وقـام بتوصيلهما جميعًا برشاقة، ثم أخرج مـن جيب قميصه أحد الأقراص المرنة الجديدة مقاس ٣,٥ بوصة. وبدأت موسيقى فيلم *Chariots of Fire* تصــدح فى القاعــة. حبس جوبز أنفاسه للحظة، لأن برنامج العرض لم يعمـل بشـكل جيـد فى الليلــة السابقة، لكنه فى هــذه المرة عمل بلا أخطــاء. وارتفعت كلمة MACINTOSH (ماكنتوش) أفقيًا بعرض الشاشة، ثم بدأت تظهر أسفلها كلمات "رائـع بجنون" كما لو كانت تكتب يدويًا علـى الشاشة. ولعدم اعتيادهم على هذه النوعية من عروض الجرافيك، خيم الصمت على الجمهور للحظات، إلا من بعض أصوات التنهد الظاهــرة. ثم، وفى تتابـع سريع؛ ظهرت سلسلة مـن اللقطات لشاشــة الحاسب تعرض: برنامج الرسوميات QuickDraw (كويك درو) الخاص بـ بيل أتكينسون ثم تبعها عرض لمجموعــة من خطوط الكتابــة والمستندات والرســوم البيانية والرسومـات ولعبة شطرنج وجـداول ممتدة وصورة مصممــة بالحاسب لـ ستيف جوبز تعلوه فقاعة تعبر عن التفكير، ويظهر داخلها جهاز Macintosh (ماكنتوش).

عندمـا انتهى العرض، ابتســم جوبز وانتقل إلى الجزء الممتع فى العرض، وقال: "لقد تحدثنــا كثـيرًا عن جهــاز ماكنتوش مؤخــرًا، لكننى اليـوم ولأول مرة؛ أرغب فــى أن أدع ماكنتوشـ يتحدث عن نفسه". حيال قوله هذا، تراجع عائدًا إلى الجهاز، وضغط على زر الفأرة، وبصوت إلكترونى عميق متهدج ولكن ساحر، أصبح جهاز ماكنتوش هو أول حاسب شخصــى يقوم بتقديم نفسه. وبدأ يقول: "مرحبًــا. أنا ماكنتوش. بالتأكيد إنه لشىء رائع أن أتخلصـ مـن هذه الحقيبة". والشىء الوحيد الذى بدا أن الجهاز لا يتقن القيام به هو التوقـف عن الحديث أثناء التصفيق الحار والصيــاح الذى اندفع كالبركان. وبدلًا من أن يتمهـل لحظات، استمر فى الحديث وقــال: "ولعدم اعتيادى على الحديث إلى الجماهير، أرغـب فى أن أشركم معى فى حقيقة عامة فكـرت فيها فى أول مرة التقيت بها بحاسب شركــة آى بــى إم، ألا وهى:لا تثق أبدًا فى حاسب آلى لا تستطيع رفعه". ومرة أخرى طغت أصوات الهتاف على الجملة الأخيرة، والتى قال فيها: "من الواضح أن بإمكانى الحديث.

لكننــى الآن أرغــب فى أن أجلس وأصمت؛ لذا فبعظيم الفخــر أقدم لكم رجلًا كان بمثابة الأب لى؛ ستيف جوبز".

انفجرت القاعة كالبركان، حيث بدأ بعض الأشخاص ضمن الحشود فى القفز وضرب الهواء بقبضة أياديهم فى نوبة من الهياج. أومأ جوبز برأسه ببطء، وارتسمت على وجهه ابتسامة عريضة لكن دون أن يفتح شفتيه كثيرًا، ثم نظر لأسفل وبدأ يعانى من صعوبة فى الحديث لما يشعر به من انفعال. واستمر التهليل والتصفيق لمدة خمس دقائق.

بعد عودة فريق تصميم جهاز Macintosh (ماكنتوش) إلى مبنى بنادلى ٣ بعد ظهر هــذا اليــوم، وصلت شاحنة إلى مكان إيقــاف السيارات وطلب جوبز مــن الجميع التجمع حولهــا. داخــل هذه الشاحنة كان هنــاك المئات من أجهزة ماكنتوشـ الجديدة، وعلى كل جهــاز منها صحيفــة معدنية عليها اســم أحد أعضــاء الفريق. ويتذكــر هيرتزفيلد هذه اللحظــات قائــلاً: "قام جوبز بتسليــم كل فرد من الفريــق جهازه وصافحــه وعلى وجهه ترتسم ابتسامة، بينما كان بقيتنا يقفون حولهما ويهتفون". لقد كانت رحلة مضنية، جُرح كبرياء العديدين أثناءها بسبب أسلوب إدارة جوبز البغيض والقاسى. لكن ما كان بإمكان أى مــن راسكــين أو وزنياك أو ســكالى أو أى شخص آخر فى الشركــة أن ينجح فى إنجاز جهــاز Macintosh (ماكنتوش)، وما كان من المرجــح أيضًا أن يظهر هذا الجهاز كنتاج عمــل مجموعات ولجــان دراسة. فى اليوم الذى أزيح فيه الستــار عن جهاز Macintosh (ماكنتوشـ)، طرح صحفى من مجلة بابولار ساينس علــى جوبز سؤال عن نوعية أبحاث الســوق التــى قام بها فأجابه جوبــز بتهكم: "هل قــام ألكسندر جراهام بيــل بأى أبحاث للسوق قبل اختراعه للهاتف؟".

الفصل السادس عشر

جيتس و جوبز

عندما تتقاطع المدارات

شراكة ماكنتوش

فى الفلك، يحدث النظام الثنائى عندما يتصل مدارا نجمين بسبب تفاعل الجاذبية بينهما. وطالما حفل التاريخ بمواقف مشابهة لذلك، عندما تحدد الصداقة أو العداوة بين نجمين كبيرين ملامح عصر بأكمله. ومثال لذلك ما حدث مع ألبرت أينشتاين ونيلس بور فى فيزياء القرن العشرين، أو توماس جيفرسون وألكسندر هاميلتون فى بداية الحكم الأمريكى، أما فى أول ثلاثين سنة فى عمر الحاسب الشخصى الذى بدأ فى نهاية سبعينيات القرن العشرين، فقد تكون النظام النجمى الثنائى من شخصين مفعمين بالطاقة ولدا فى عام ١٩٥٥ وكلاهما لم يكمل تعليمه الجامعى.

على الرغم من أن جيتس وجوبز يتشابهان فى الطموح فى الجمع بين التكنولوجيا والعمل التجارى، فهناك اختلاف كبير بينهما على صعيد الشخصية والخلفية، فوالد جيتس كان محاميًا بارزًا فى سياتل، ووالدته كانت قائدة مدنية فى عدة مجالس مرموقة. ولقد ظهرت عبقرية جيتس فى التكنولوجيا عندما كان طالبًا فى مدرسة لايك سايد الثانوية التى تعد واحدة من أفضل المدارس الخاصة فى المنطقة، ولم يكن متمردًا أو من الهيبيين، ولم يسعَ إلى الروحانيات أو ينتمى للثقافة المناهضة لأعراف المجتمع. وبدلاً من صنع جهاز Blue Box (الصندوق الأزرق) لسرقة شركة الهواتف، قام جيتس بعمل

برنامـج لجدولة الحصص فـى المدرسة، وهو الأمر الذى ساعـده على حضور الحصص التى تحضرهـا الفتيات المناسبات، كمـا صنع برنامجًا لعد السيـارات ليساعد مهندسى المـرور فـى المنطقة وقـد التحق جيتس بجامعـة هارفارد، وعندما قـرر أن يتركها لم يكن دافعه البحث عن مرشد روحى هندى، بل ليؤسس شركة برمجيات خاصة به.

علـى النقيض من جوبز، كان جيتـس ماهرًا فى برمجة الحاسـب، وكان ذهنه عمليًّا ومنظمًـا وفائقًا فى القـدرة التحليلية، أما جوبز فقد كان حدسيًـا ورومانسيًّا ولديه نزعة طبيعيـة إلى جعل التكنولوجيا قابلـة للاستخدام، والتصميم مبهجًـا، وواجهة المستخدم مريحة وسهلة. شغف جوبز بالكمال جعله شخصًا كثير المطالب، وفى قيادة الآخرين كان يعتمـد على حضوره الطاغـى وشدته الصارخة. أمـا جيتس فقد كانـت المنهجية الصفة المميـزة له، حيث كان يحدد مواعيد معينة لعقـد اجتماعات لمراجعة تطور المنتجات، وفى هذه الاجتماعات كانت يتعرض لصلب المشاكل بمهارة حاذقة. قد يتسم كلاهما بالوقاحة، لكن وقاحة جيتس كانت أقل ميلًا للناحية الشخصية، حيث كانت نابعة من ذكائه الفكرى وليس مـن اللامبالاة العاطفية؛ حيث كان جيتس فى بداية حياته العمليـة يبدو مهووسًا بالتكنولوجيـا وكأنـه مصـاب بالتوحد، وبينمـا كان جوبز يحملـق إلى الأشخاص بتركيز قاس وجارح، كان جيتس يجد أحيانًا صعوبة فـى التواصل بصريًّا مع الآخرين، لكنه كان شخصًا لطيفًا فى جوهره.

قال آندى هيرتزفيلد معلقًا على علاقة ستيف وجيتس: "كان كل منهما يظن أنه أذكى من الآخر، لكن بصفة عامة كان ستيف يعامل جيتس كشخص أقل منه نسبيًّا لا سيما فى أمـور الـذوق والأسلوب. وكان جيتس ينظر إلى ستيف نظـرة دونية نظرًا لعدم قدرته على البرمجة". منذ بداية علاقتهما، كان جيتس منبهرًا بتأثير جوبز الساحر على الناس وكان يحسده قليلاً. لكنه كان يجده "شخصًا غريب الأطوار بشكل أساسى ومليئًا بعيوب غريبة" كمـا أزعجه وقاحة جوبز وسرعة تغير حالته المزاجية وكما يقول جيتس: "إما أن يكون فى مـزاج يجعلـه يقول لك إنك حقـير، أو يحاول إغواءك". وكان جوبز يجـد جيتس شخصًا مقيد الحركة بشكل يسبب الضيق، ويعبر جوبز عن رأيه قائلاً: "كان سيكون شخصًا أكثر تحررًا لو كان تعاطى حبوب الهلوسة أو ذهب إلى معتكف عندما كان شابًّا".

هـذا الاختلاف فـى الصفات والشخصيات هو ما جعل كلًّا منهما على طرفى نقيض لما سيكون الانقسام الأساسى للعصر الرقمى. فقد كان جوبز ساعيًا نحو الكمال وكانت تسيطر عليـه حالة الفنان النزق الذى لا يرضى، وأصبح، هو وشركـة أبل، مثالاً على الاستراتيجية الرقميـة التـى وضعت المكونـات الصلبة للحاسـب والبرامـج والمحتوى فى عبـوة ليس بها فواصل. وكان جيتس يمتاز بالذكاء والحذر والعملية فى تحليله لعالم الأعمال والتكنولوجيا، وكان ميالاً إلى ترخيص نظام تشغيل وبرمجيات مايكروسوفت لمختلف المصنعين.

وبعد ثلاثين عامًا سيتولد لدى جيتس نوع من الاحترام لـ جوبز، وإن كان يخالطه الحقد، فيقول: "في الحقيقة لم يعلم جوبز الكثير عن التكنولوجيا، لكنه لديه إحساس فطري مذهل بالأمور التي ستنجح". ورغم ذلك لم يرد جوبز مطلقًا بالاعتراف بتقديره لمواطن قوة جيتس الحقيقية، بل افترى عليه وقال: "بيل يفتقر إلى التخيل بصفة أساسية ولم يخترع أي شيء مطلقًا، ولهذا أعتقد أنه مستمتع الآن بالأعمال الخيرية أكثر من التكنولوجيا، إنه يسرق أفكار الآخرين بلا خجل".

عندما كان يتم تصنيع حاسب Macintosh (ماكنتوش) لأول مرة، ذهب جوبز لمقابلة جيتس في مكتبه بالقرب من سياتل. وكانت شركة مايكروسوفت قد أعدت بعض التطبيقات لحاسب Apple II (أبل ٢) ومن ضمنها برنامج جداول ممتدة يسمى Multiplan (مالتي بلان)، وأراد جوبز أن يحث جيتس على عمل مزيد من التطبيقات لحاسب Macintosh (ماكنتوش) القادم. وأثناء جلوسه في قاعة مؤتمرات جيتس، طرح جوبز رؤية مثيرة عن عمل حاسبات للعامة تكون لها واجهة رسومية سلسة ويتم إنتاج ملايين منها في مصنع آلي في كاليفورنيا، وقد جعل وصف جوبز لمصنع الأحلام الذي يلتهم كل مكونات السيليكون في كاليفورنيا ويخرج حاسبات ماكنتوش منتهية، فريق مايكروسوفت يعطي المشروع اسمًا كوديًا هو Sand (ساند)، وبعد ذلك قاموا بصياغة جملة تمثل الأحرف الأولى من كلماتها هذا الاسم المختصر، فكانت الجملة هي Steve's amazing new device وتعني (جهاز ستيف المدهش الجديد).

أسس جيتس شركة مايكروسوفت من خلال كتابة نسخة من لغة برمجة تسمى BASIC لحاسب Altair (ألتير). وأراد جوبز أن تقوم مايكروسوفت بكتابة نسخة من لغة البيسك من أجل حاسب Macintosh (ماكنتوش)؛ لأن وزنياك لم يحسن نسخة لغة البيسك الخاصة بحاسب Apple II (أبل ٢) من أجل التعامل مع أرقام الفاصلة العشرية، على الرغم من أنه طلب منه ذلك كثيرًا. بالإضافة إلى ذلك، أراد جوبز أن تقوم مايكروسوفت بكتابة بعض التطبيقات مثل برنامج معالج الكلمات وبرنامج الجداول الممتدة من أجل حاسب ماكنتوش، في ذلك الوقت كان جوبز هو الملك، وكان جيتس لا يزال أحد رجال الحاشية، وفي عام ١٩٨٢ كانت مبيعات أبل السنوية تقدر بنحو مليار دولار، بينما كانت مبيعات مايكروسوفت حوالي ٣٢ مليون دولار. ووقع جيتس على عمل نسخ رسومية لبرنامج جداول ممتدة جديدة اسمه Excel (إكسيل) وبرنامج معالج كلمات يدعى Word (وورد) بالإضافة إلى لغة البيسك.

كان جيتس يذهب بصورة متكررة إلى كوبرتينو ليعرض نظام تشغيل ماكنتوش، لكن ما رآه لم يعجبه، وعن هذا يقول: "أتذكر أول مرة ذهبنا فيها إلى هناك. كان ستيف يعمل على أحد التطبيقات، وكان عبارة عن بضعة أشياء تتراقص في أرجاء الشاشة، لقد كان

ذلـك هو التطبيق الوحيد الـذى يشغّله الحاسب"، كما اشمأز جيتسـ من أسلوب جوبز، وعـن هذا يقول: "كانت زيارة عرض غريبة مـن نوعها، فقد كان ستيف يقول: "لسنا فى حاجـة إليكم، إننـا نعمل سرًّا على تطوير هذا البرنامج الرائع". لقد كان جوبز متقمصًا أسلـوب البيع، لكنه أسلوب البيع الذى يقـول أيضًا: "أنا لا أحتاجك، لكن قد أشركك فى أمرى".

وجد مصممـو حاسب Macintosh (ماكنتوش) أن جيتسـ شخص يصعب التحدث معه. يقول هيرتزفيلد متذكرًا: "يمكنك القول إن بيل جيتس لم يكن يحسن الإنصات. فلم يكـن يحتمـل أن يشرح له شخص مـا كيفية عمل أمر ما، بل كان يهـب ويخمن كيف يعمل هـذا الشىء". أروه كيـف يتحرك مؤشر حاسـب Macintosh (ماكنتوش) بسلاسة على الشاشـة دون أن يهتـز، فسألهم جيتس: "ما المكون الصلب الـذى تستخدمونه لرسم هذا المؤشر؟". فأجاب هيرتزفيلد – الذى كان فخورًا بأنهم تمكنوا من تحقيق ذلك باستخدام برنامـج فقـط: "إننـا لا نستخدم أى مكون صلـب لعمل ذلك!" لكن جيتسـ أصر على أنه مـن الضرورى وجود مكون صلب خاصـ لتحريك المؤشر بهذه الطريقـة. وفيما بعد، قال بروسـ هورن أحد مهندسى ماكنتوش: "إذن مـاذا عساكم أن تقولوا لشخص مثل هذا؟" واستطـرد قائـلاً: "لقد اتضـح لى أن جيتس ليسـ الشخص الذى سيفهـم أو يقدر أناقة حاسب ماكنتوش".

وعلـى الرغم من حذر الفريقين من بعضهما، فقـد كانا متحمسين لاحتمالية تصميم مايكروسوفـت لبرنامـج رسومـى لحاسـب Macintosh (ماكنتوش)، وأن هـذا سينقل الحاسـب الشخصـى إلى أفـق جديد، وذهبـوا لتناول العشـاء فى مطعم فاخـر احتفالاً بالاتفـاق. وسرعـان ما خصصـت مايكروسوفت فريقًـا كبيرًا لهذه المهمـة. وعلق جيتس قائلاً: "كان عدد العاملين لدينا على مشروع ماك أكبر من عددهم، لقد كان عدد عامليه أربعـة عشر أو خمسة عشر؛ بينما كان لدينا نحـو عشرين عاملاً. لقد راهنا بحياتنا على المشروع". وعلى الرغم أن جوبز كان يعتقد أن فريق مايكروسوفت يفتقرون إلى الذوق، فقد التزم مبرمجو مايكروسوفت بالمثابرة. يقول جوبز معلقًا: " كانوا يأتون بتطبيقات شنيعة، لكنهـم عملوا على تحسينها وجعلوها أفضل". وأخيرًا افتـتن جوبز ببرنامج إكسيل وأبرم اتفاقيـة سرية مع جيتس تقضى بالآتى: إذا جعلـت مايكروسوفت برنامج إكسيل حصريًا علـى حاسب Macintosh (ماكنتوش) لمدة سنتين، ولم تقدم نسخة منه لحاسبات IBM (آى بى إم)، فسوف ينهى جوبز عمل فريق نسخة لغة البيسك الخاصة بحاسب ماكنتوش ويعتمـد لغة البيسك الخاصة بمايكروسوفت إلى أجل غـير مسمى. وقاد ذكاء جيتس إلى قبولـه الصفقة، وأثار هذا غضب فريق أبل الذين أُلغى مشروعهم، وأخذت مايكروسوفت ميزة أفادتها فى المفاوضات المستقبلية.

فى ذلك الوقت، تكونت رابطة بين جيتس وجوبز. وفى ذلك الصيف، ذهبا إلى مؤتمر يقيمه محلل الصناعة بين روسين فى منتجع بلاى بوى كلوب فى بحيرة جنيف بولاية ويسكنسن؛ وفى هذا المكان لم يكن هناك أى شخص على علم بالواجهات الرسومية التى تقوم أبل بتطويرها. يقول جيتس متذكرًا: "كان الجميع يتصرفون كما لو كانت حاسبات آى بى إم هى كل شىء، وكان هذا رائعًا، لكنى وستيف كنا نبتسم فرحًا لأن لدينا أمرًا جديدًا. وكانت بعض المعلومات تفلت من لسان جوبز، لكن لم يدرك أحد عم كان يتحدث". وأصبح وجود جيتس معتادًا فى منتجعات أبل. وعن هذا يقول: "ذهبت لكل حفلات هاواى. لقد كنت جزءًا من الطاقم".

استمتع جيتس بزياراته المتكررة إلى كوبرتينو، حيث كان يرى جوبز يتعامل مع موظفيه بشكل غريب يكشف عن هواجسه. يقول جيتس متذكرًا: "كان ستيف يحفز موظفيه بإغراءات قوية خادعة، فكان يزعم أن ماك سيغير العالم، وكان يجعلهم يعملون كالمجانين، مستخدمًا قدرته على الضغط وعلاقاته الشخصية المعقدة مع معظمهم". أحيانًا كان جوبز يبدأ حديثه بنبرات متفائلة يشوبها الغرور ثم تهبط نبرة التفاؤل إلى أن يبدأ فى إطلاع جيتس على مخاوفه، ويقول جيتس متذكرًا: "كنا نخرج فى ليلة الجمعة لتناول الغداء، ويقول ستيف إن كل الأمور ستكون رائعة، وفى اليوم التالى دائمًا ما يقول: "تبًّا، هل هذا الشىء سيحقق مبيعات؟ يا إلهى، يجب أن أرفع السعر، آسف أننى فعلت هذا بك، ففريقى مجموعة من الحمقى".

رأى جيتس نطاق تحريف الواقع الخاص بـ جوبز بشكل واقعى عندما تم إطلاق حاسب Xerox Star (زيروكس ستار). فى عشاء مشترك للفريقين فى ليلة جمعة، سأل جوبز جيتس عن عدد الأجهزة التى تم بيعها من حاسب Xerox Star (زيروكس ستار) حتى الآن. فقال جيتس إنها ستمائة جهاز. وفى اليوم التالى، وأمام جيتس وكل أعضاء الفريق قال جوبز إن ثلاثمائة جهاز من حاسب Xerox Star (زيروكس ستار) فقط بيعت حتى الآن، ونسى أن جيتس أخبر الجميع أن ستمائة جهاز بالفعل تم بيعه. يقول جيتس متذكرًا: "ومن ثم بدأ الفريق كله ينظر إلىّ كما لو كانوا يقولون: "هل ستقول له إنه كاذب حتى النخاع"؟ ولكنى لم أبتلع الطعم هذه المرة". فى مناسبة أخرى، كان جوبز وفريقه يزورون مايكروسوفت ويتناولون العشاء فى نادى التنس بسياتل. وبدأ جوبز يلقى محاضرة يقول فيها إن حاسب ماكنتوش وبرامجه ستكون سهلة الاستخدام لدرجة أنه لن يكون هناك دليل للمستخدم. يقول جيتس متذكرًا: "بدا كما لو أن أى شخص فكر فى إعداد دليل مستخدم لتطبيقات ماك سيكون أحمق للغاية. وقلنا لأنفسنا: "هل يعنى هذا فعلاً؟ هل يجب أن نخبره بأننا لدينا أشخاص يقومون بإعداد دليل المستخدم"؟".

بعـد فترة أصبحـت العلاقة شائكة. وكانت الخطـة الأصلية تقضى بـأن تحمل بعض تطبيقات مايكروسوفت ــ مثل برنامج Excel (إكسيل)، Chart (شارت)، File (فايل) ــ شعـار أبل وأن تكون مثبتة على الجهاز عند شـراء حاسب Macintosh (ماكنتوش). يقـول جيتس متذكرًا: "كنا سنأخـذ عشرة دولارات عن كل تطبيق فـى كل حاسب". لكن هـذا الاتفاق أغضب بقية الشـركات المصنعة للبرمجيات. علاوة علـى أن هذا قد أعطى إيحاءً بأن بعض برامج مايكروسوفت قد تتأخر. لذلك أضاف جوبز شرطًا فى اتفاقيته مع مايكروسوفت وقرر ألا يتم تثبيت البرامج على الجهاز؛ وسيكون لزامًا على مايكروسوفت الإسراع لتوزيع برامجها كمنتجات تباع مباشرةً إلى العملاء.

واستمـر جيتس فـى العمـل دون أن يشكو؛ لأنـه بدأ يعتـاد على حقيقـة أن جوبز ــ وحسـب وصف جيتس نفسه ــ قـد "يتصرف بشكل متقلب وغير مسئـول"، كما أنه ظن أن عـدم تثبيت البرامج على الجهاز سيساعد مايكروسوفت فى واقع الأمر. يقول جيتس معلقًـا: "كان بإمكاننـا جنى المزيـد من المال من بيـع البرمجيات بشـكل منفصل. هذا أفضـل إذا كنت تفكـر فى الحصول على حصـة معقولة من السوق". وانتهـى الأمر بأن قدمـت مايكروسوفت برامجها لمختلـف الشركات، وبدأت تعطى الأولويـة لنسخة معالج الكلمـات الخاصة بحاسبات آى بـى إم بدلاً من الاهتمام بنسخة ماكنتوش. وفى النهاية، كان قـرار جوبز بعدم تثبيت البرامـج على الحاسبات مضرًا لشركة أبل أكثر منه لشركة مايكروسوفت.

عنـد إطـلاق برنامج إكسيـل الخاص بحاسـب ماكنتوش، قام جوبـز وجيتس بكشف النقـاب عنه فى حفل عشاء بمطعـم تافرن أون ذا جرين فى نيويـورك. لم يكشف جيتس عـن الاتفـاق الذى عقده مع جوبز، وعندما سئل عما إذا كان سيصنع نسخة من البرنامج لحاسبـات آى بـى إم، قال: "سيحـدث هذا عندما يحـين الوقت المناسـب". فأخذ جوبز الميكروفون وقال ممازحًا: "أنا متأكد أننا سنموت (عندما يحين الوقت المناسب)".

معركة واجهة المستخدم الرسومية

فى ذلك الوقت كانت مايكروسوفت تنتج نظام تشغيل يسمى Dos (دوس) وكان مرخصًا لحاسبات IBM (آى بى إم) والحاسبات المتوافقة معها. وكان هذا النظام قائمًا على واجهة سطر أوامر تواجه المستخدم بأوامر قليلة مثل C:\>. وعندما بدأ جوبز وفريقه فى العمل عـن قرب مع مايكروسوفت، بدأوا يقلقون من احتمالية قيام مايكروسوفت بنسخ الواجهة الرسومية لحاسب Macintosh (ماكنتوش). ولاحظ آندى هيرتزفيلد أن مصممًا يعرفه فـى مايكروسوفت راح يسأل أسئلـة دقيقة عن آلية عمل نظام تشغيـل ماكنتوش، ويتذكر

هيرتزفيلد ذلك فيقـول: "أخبرت ستيف بأننـى أشك فى أن مايكروسوفت سوف تستنسخ نظام تشغيل ماك".

كانـوا محقين فـى شكوكهم. واعتقـد جيتـس أن الواجهات الرسومية هـى المستقبل، وأن مـن حـق مايكروسوفت أن تنسـخ ما تم تطويره فى شركة أبحـاث زيروكس بارك كما فعلت أبل. واعترف فيما بعد بمطلق حريته قائلاً: "قلنا لأنفسنا: حسنًا، إننا ندرك أهمية الواجهات الرسومية، ولقد رأينا أيضًا شركة أبحاث زيروكس بارك".

فى الاتفاق الأصلى أقنع جوبز جيتس بألا تقوم مايكروسوفت بعمل أى برنامج رسومى لأية جهة أخرى إلا بعد مرور سنة على إطلاق ماكنتوش فى يناير ١٩٨٣. وللأسف لم تضع شركة أبل فى اعتبارها احتمالية تأخر إطلاق ماكنتوش لمدة عام. ولذا فى نوفمبر ١٩٨٣ كان مـن حـق جيتس أن يكشف عـن أن مايكروسوفت تخطط لتطويـر نظام تشغيل جديد لحاسبـات آى بـى إم IBM يعتمـد على واجهة رسوميـة ونوافذ وأيقونات وفـأرة للتوجيه بالإشارة والنقـر، وسيطلق على نظام التشغيل اسم Windows (ويندوز). وأعلن جيتس عـن المنتـج المشابه لمنتج جوبز فى احتفـال أقيم فى فندق هيلمسلـى بالاس فى نيويورك، ويعد هذا الاحتفال هو الأكثر بذخًا فى تاريخ مايكروسوفت.

كان جوبـز مغتاظًا. لقد علم أنه لا يمكنـه فعل الكثير حيال الأمر، فقد قاربت اتفاقية أبل مع مايكروسوفت التى تقضى بعدم تطوير الأخيرة لبرامج رسومية لجهة منافسة على الانتهـاء، ورغـم ذلك انفجر فى غضبـه. وطلب جوبز مايك بويتش مبعـوث أبل لشركات البرمجيات الأخرى، وقال له: "أحضر لى جيتس إلى هنا فورًا". يقول جيتس متذكرًا: "لقد أرسل فى طلبى لينفث غضبه فىّ. لقد ذهبت إلى كوبرتينو كما لو كان تم استدعائى بأمر ملكى. وقلت له: إننا نطور نظام ويندوز. إننا نراهن بشركتنا على الواجهات الرسومية".

تقابـلا فى قاعة مؤتمرات جوبز، ووجد جيتـس نفسه محاطًا بعشرة من موظفى أبل، وكانـوا متحمسـين لرؤية مديرهم يفتك بـه. ولم يخذل جوبز قواته، فصـاح قائلاً: "إنك تخدعنا! لقد وثقت بك، والآن تسرق منا!" ويذكر هيرتزفيلد أن جيتس جلس هادئًا وأخذ ينظـر إلى عـين ستيف قبل أن يرد عليه بملاحظة ساخـرة أصبحت مشهورة وكلاسيكية، حيـث قال بصـوت حاد: "حسنًا يا ستيف، أعتقد أن هناك أكثر من زاوية للنظر للموضوع أعتقد أن كلاً منا له جار ثرى يسمى زيروكس، وأنا اقتحمت منزله لسرقة جهاز التليفزيون، فاكتشفت أنك سرقته بالفعل".

فجـرت زيـارة جيتس التـى بلغت مدتها يومـين كل أنواع الـردود العاطفيـة وأساليب الاستغـلال التى يتقنها جوبز. كما وضحت أن التكافل بين أبل ومايكروسوفت أصبح يشبه رقـص العقـارب، وأن كلًا منهما يدور بحذر وهو يعلم أن أية لدغة من الآخر سوف تسبب مشاكل لكليهما، وبعد المواجهة فى قاعة المؤتمرات، قام جيتس بهدوء بتقديم عرض خاص

لـ جوبز يطلعه فيه عما يخطط له من أجل نظام تشغيل ويندوز. يقول جيتس متذكرًا: "لم يـدر ستيـف ماذا يقـول. كان بإمكانه أن يقـول: "أوه، هذا انتهاك لكـذا"، لكنه لم يفعل. لقـد اختـار أن يقول: "فى الواقع، هذا النظام مجرد قطعة خـردة". فسر جيتس لأن هذا سيعطيه فرصة لتهدئة جوبز للحظة، فقال:" نعم، إنه قطعة خردة لطيفة". فانتابت جوبز مشاعـر أخرى. ويقـول جيتس عن هذا: "خلال هذا الاجتماع كان جوبز فى قمة الوقاحة. وبعد ذلك كان على وشك أن يصيح قائلاً: "آوه، فقط أعطنى فرصة لأُطلق نظام ماكنتوش أولا". لكن جيتس التزم الهدوء. فهو يقول عن نفسه: "إننى أحسن التصرف عندما يكون من أمامى منفعلاً، فأنا بطبيعتى شخص غير انفعالى إلى حد كبير".

وكمـا كان يفعل غالبًـا عندما يريد إجراء محادثة جادة، اقـترح جوبز أن يخرجا فى نزهة سير طويلة. فجابا شوارع كوبرتينو من وإلى كلية دى أفنزا، وتوقفا لتناول العشاء ثم عـاودا المسير. قـال جيتس: "كان علينا أن نذهب فى نزهة على الأقدام، ولم يكن هذا من أساليبى فى الإدارة. وعندها بدأ جوبز يقول أمورًا مثل: حسنًا، حسنًا، لكن لا تجعله يشبه نظام تشغيل ماكنتوش بدرجة كبيرة".

واتضـح أن مايكروسوفـت لم تكن قـادرة على جعـل Windows 1.0 (ويندوز ١,٠) جاهـزًا للإطـلاق حتى خريف عام ١٩٨٥. وحتى فى ذلك الحـين كان المنتج رديئًا ويفتقر إلى أناقـة واجهـة ماكنتوش، وكانـت النوافذ فيها تتـم محاذاتها و لا تتداخـل بالطريقة السحرية التى صممها بيل أتكينسون فى نوافذ ماكنتوش. وسخر المصممون منها وازدراها المستهلكـون. وعلى الرغم من ذلك، من خلال مثابـرة مايكروسوفت، أصبح نظام تشغيل ويندوز أفضل، ثم آلت إليه السيطرة، كما هـى الحال غالبًا مع منتجات مايكروسوفت.

ولم يتغلب جوبز مطلقًا على غضبه، فقد قال لى بعد ثلاثين سنة تقريبًا: "لقد سرقونا تمامًـا؛ لأن جيتس ليس لديه حياء". وبعد أن سمع جيتس ذلك، رد قائلاً: "إذا كان يعتقد ذلـك، فقد سقط نطـاق تحريف الواقع الخاص به". ومن الناحيـة القانونية، كان جيتس على حق، كما قضت المحاكم طوال تلك السنوات. ومن الناحية العملية، كانت حجة جيتس قويـة أيضًـا. فعلى الرغـم من أن شركة أبـل أبرمت صفقة تسمح لهـا باستخدام ما رأته فـى شركة أبحـاث زيروكس بارك، كان حتميًّا أن الشـركات الأخرى سوف تطور واجهات رسومية مشابهة. لقد وجدت أبل أن "شكل وطبيعة" تصميم واجهة الحاسب شىء تصعب حمايته.

كان ذعـر جوبـز مفهومًا. فقد كانـت شركة أبل مبتكـرة ومبدعة وأنيقـة فى التنفيذ وممتـازة فى التصميم. وعلى الرغم مـن أن مايكروسوفت صنعت سلسلة منتجات مقلدة بطريقـة بدائية، فسوف تنتهـى بها الحال بالفوز فى حرب أنظمـة التشغيل. وأظهر ذلك خطأ فنيًّا فى آلية عمل الحياة: فأفضل المنتجات وأكثرها ابتكارًا لا تفوز دائمًا. وبعد عقد

من هذه الحادثة، فإن هذه الحقيقة جعلت جوبز يشن هجومًا متكبرًا ومغالى فيه إلى حد ما، لكنه يحتوى على قدر من الحقيقة، حين قال: "المشكلة الوحيدة فى مايكروسوفت هى أنهـا تفتقـر إلى الذوق، إنهم لا يمتلكون ذوقًا على الإطـلاق. أنا لا أقصد ذلك على نطاق صغير، بل أقصده على نطاق كبير، فهم لا يفكرون فى أفكار جديدة مبتكرة، ولا يدرجون الثقافة داخل منتجاتهم".

الفصل السابع عشر

التحليق والسقوط

ما طار طير وارتفع ...

التحليق عاليًا

دفع إطلاق حاسب Macintosh (ماكنتوش) فى يناير ١٩٨٤ جوبز إلى مستوى أعلى من الشهـرة، كمـا كان واضحًا خلال رحلتـه إلى مانهاتن التى قطعها فـى ذلك الوقت، حيث ذهب لحضور الحفل الذى أعدته يوكو أونو لابنها ذى السنوات التسع، شون لينون، وأهدته حاسب Macintosh (ماكنتوش). وأعجب به الطفل. وحضر الحفل الفنان آندى وارهول والفنـان كيث هارينـج، وكانا مفتونين بما يمكنهما إبداعه بواسطـة هذه الآلة التى غيرت من مجرى عالم الفن المعاصر. وهتف وارهول بفخر بعد استخدام برنامج QuickDraw (كويك درو) قائلاً: "لقد رسمت دائرة". أصر وارهول أن يأخذ جوبز الحاسب الشخصى إلى المغنـى الشهـير ميك جاجر. وعندما وصل جوبز إلى بيت نجـم موسيقى الروك، بدا علـى جاجـر الارتباك. كان لا يعرف جوبز. وفيما بعد قـال جوبز لفريقه: "أعتقد أنه كان تحـت تأثير المخدرات. إما ذاك أو أنه يعانى من خلل عقلى". غير أن ابنة جاجر، واسمها جايـد، انبهرت بالحاسب على الفور وبـدأت ترسم باستخدام برنامج MacPaint (ماك باينت)، ومن ثم أعطاها جوبز الجهاز.

قـام جوبز بشـراء الشقة العلوية ذات المستويـين التى أراها لـ سـكالى فى مدينة سان ريمـو والتى كانت تطـل على حديقة سنترال بـارك ويست فى مانهاتن. وقـام بالتعاقد مع جيمس فريد من شركة آى إن بى لإجراء تجديدات فيها، ولكنه لم ينتقل إليها أبدًا. (وفيما

بعـد قام ببيعها إلى المطرب الشهير بونو بـ١٥ مليون دولار.) وقام أيضًا بشراء قصر قديم – يحتـوى على ١٤ غرفة نـوم – على الطراز المعمارى الإسبانـى بمنطقة وودسايد، وسط التـلال الموجـودة فى بالو ألتو، الذى قام ببنائه أحد البارونـات وانتقل للعيش فيه ولكنه لم يقم بفرشه على الإطلاق.

وفى شركة أبل، استعاد جوبز مكانته. وبدلاً من تقليص سلطاته، منحه سكالى المزيد مـن السلطات: لقد تم ضم قسمى Lisa (ليزا) وMacintosh (ماكنتوش) تحت إشراف جوبز. كان جوبز يحلق عاليًا، ولكن هذا لم يجعله يشعر بمزيد من الابتهاج. بالطبع، كانت لحظة لا تُنسى أبدى فيه صراحته القاسية، حين وقف أمام فريق ليزا وماكنتوش المشترك ليصـف لهم كيـف ستتم عمليـة الدمج. وقـال إن قادة فريـق ماكنتوشـ سيتولون جميع القيـادات العليا وسيتم تسريح ربع العاملين بفريق مشروع ليزا. وقال، وهو ينظر مباشرة إلى العاملـين بفريق ليزا: "لقد فشلتـم يا شباب؛ فأنتم فريق من المستوى ب. فالكثير من العاملـين هنـا من المستـوى ب أو المستوى ج، ومن ثـم فإننا سنقوم بتسريـح بعضكم لكى نعطيهم الفرصة للعمل بإحدى الشركات الشقيقة الموجودة هنا فى الوادى".

واعتـبر بيل أتكينسون، الذى كان يعمل فى كلا الفريقين، أن هذا ليس قاسيًا وحسب، بـل كان ظالمًا أيضًا، وعن هذا يقول: "هؤلاء الموظفـون كانوا يعملون بكد وكانوا مهندسين أكفـاء". ولكـن كان جوبز متمسكًا بما يؤمن به فيما يتعلق بأهم دروس الإدارة من تجربته مع ماكنتوش: يجب أن تكون قاسيًا إذا كنت ترغب فى بناء فريق من المستوى أ. و عن هذا يقـول جوبز: "مـن السهل أن تسمح بوجـود القليل من المستوى ب، مع نمـو الفريق، وبعد ذلـك ستجذب المزيـد من الأفراد من المستـوى ب، وسرعان ما سيصبـح لديك موظفون مـن المستوى ج. لقد علمتنى تجربتى مع ماكنتوش أن الأفـراد من المستوى أ يحبون العمل مـع أفـراد متميزين ومن المستوى نفسه، وهو ما يعنى أنه لا يمكنك تحمل وجود أفراد من المستوى ب داخل الفريق".

فـى هذه الفترة، كان جوبـز وسكالى قادرين على إقناع أحدهمـا الآخر بأن صداقتهما لا تـزال قوية. واعترفا بإعجابهما الشديد لدرجة أنهما بدوا كأنهما مراهقان وقفا يلتقطان صورة معًا لألبوم المدرسة. وجاءت الذكرى السنوية لانضمام سكالى إلى الشركة فى مايو ١٩٨٤، ومن أجل الاحتفال، قام جوبز بدعوته على حفل عشاء بمطعم لو موتون نوير، وهو مطعم أنيق عند التلال الواقعة فى الجزء الجنوبى الغربى من مدينة كوبرتينو، وقد تفاجأ سـكالى بأن جوبز جمع مجلسـ إدارة شركة أبل ورؤساء الأقسـام وبعض المستثمرين من شركة إيست كوسـت. وأثناء تهنئته فى الحفل، يتذكر سكالى قائلاً: "وقف ستيف مشرقًا فـى الخلفية وهو يومـئ برأسه ويرسم ابتسامـة عريضة على وجهه". بـدأ جوبز العشاء بنخـب امتـلأ بعبـارات المديح المبالـغ فيها: "كان أسعـد يومين فى حياتـى حين تم شحن

حاسـب Macintosh (ماكنتوش) وحين وافق جون سكالى على الانضمام إلى شركة أبل. كانت هذه أروع سنة قضيتها فى حياتى كلها لأننى تعلمت الكثير من جون". بعد ذلك، قام بتقديم سكالى أثناء عرض لقطات تذكارية من العام الماضى.

وردًا على كلمات جوبز، استفاض سكالى فى التعبير عن سعادته بكونه شريكًا لـ جوبز على مدار السنة الماضية وأنهى كلامه بجملة، لم ينسها الحاضرون لأسباب مختلفة؛ حيث قـال: "هناك قائد واحـد لشركة أبل: ستيـف وأنا". وجال بنظره فـى القاعة ورأى عينى جوبز وشاهده يبتسم. ويسترجع سكالى قائلاً: "كأننا كنا نتواصل مع بعض". ولكنه لاحظ أيضًـا أن آرثـر روك وبعض الحاضرين تبـدو عليهم الحيرة، أو ربما الشـك أيضًا. كانوا قلقـين لأن جوبز كان يتحكم فيه تمامًا. لقد قاموا بتعيين سكالى ليسيطر على جوبز ولكن من الواضح أن جوبز هو المسيطر. ويتذكر روك قائلاً: "كان سكالى تواقًا لنيل القبول من ستيف لدرجة أنه لم يكن قادرًا على مواجهته أو تحديه".

ربما بـدا إبقاء جوبز سعيـدًا واستغلال خبرته استراتيجية ذكيـة بالنسبة لـ سكالى. ولكنـه فشل فى إدراك أن ليس من طبيعة جوبز القبول بتقاسم السلطة. وليس من السهل بالنسبـة له أن يقبل بالاختلاف. وقد شرع جوبز فـى التعبير عن رأيه بشكل صريح بشأن تصـوره لإدارة الشركة. وفى أثناء الاجتماع الخاص باستراتيجيات العمل فى عام ١٩٨٤، علـى سبيـل المثال، طـرح جوبز بقوة فكـرة قيـام إدارة المبيعات المركزية وفـرق التسويق بالتنافس فيما بينها على أحقية تقديم خدماتها لأقسام الإنتاج المتعددة بالشركة. (وهذا يعنـى، علـى سبيل المثال، أن فريـق ماكنتوش قد يقـرر عدم الاستعانة بفريـق شركة أبل للتسويق، وبدلاً من ذلك يكون فريقًا خاصًا به). لم يكن هناك أحد يرحب بالفكرة، ولكن جوبـز واصل محاولـة دعمها وتنفيذها. ويتذكر سكالى قائـلاً: "كان الناس يتوقعون منى أن أمسـك بزمـام السيطرة وأن أجعل جوبز يجلس ويخرس، ولكنى لم أفعل". ومع نهاية الاجتماع، سمع أحدهم يهمس قائلاً: "لماذا لا يسكته سكالى؟".

عندمـا قـرر جوبـز أن يبنـى مصنعًـا متطـورًا بمدينـة فريمونـت لتصنيـع حاسب Macintosh (ماكنتوش)، كان حماسه الفنـى وطبيعته المسيطرة قد وصلتا إلى مستوى لا يمكـن السكوت عليه. كان يريد أن يطلى ماكينـات التصنيع بلون فاتح مثل شعار شركة أبـل، ولكنـه قضى وقتًـا طويلاً فى فحص درجـات الألوان لدرجة أن مـارت كارتر، مدير إدارة التصنيع بشركة أبل، اضطر أخيرًا لتثبيت الماكينات وهى مطلية باللونين المعتادين، البيـج والرمادى. وعندما قام جوبز بجولة، أمر بإعـادة طلاء الماكينات بالألوان الفاتحة التـى يريدها. ولكـن كارتر اعترض لأن هذه المعـدات دقيقة، وإعـادة طلائها قد يتسبب فـى مشكلات. وكان محقًـا فعلاً. وانتهى الأمر بـأن واحدة من أغلـى الماكينات، التى قد تم طلاؤهـا باللـون الأزرق الفاتح، لم تعد تعمل جيدًا وأطلـق عليها "حماقة ستيف". وفى

النهايـة، تـرك كارتر العمل. وهو يتذكر مـا حدث قائلاً: "لقد استنزفـت قدرًا كبيرًا من الطاقـة لمحاربتـه، وغالبًا ما كنا نتجـادل على أشياء غير ذات قيمـة لدرجة أنه فاض بى الكيل فى النهاية".

رشـح جوبـز ديبى كولمان بديـلاً لـ كارتر، وكانـت تشغل منصب المديـر المالى لمشروع ماكنتوش، وهى امرأة شجاعة وطيبة القلب، وقد فازت ذات مرة بجائزة الفريق السنوية لأفضل شخص واجه جوبز. ولكنها كانت تعرف كيف تلبى رغباته حين تقتضى الضرورة. فعندمـا أخبرها مديـر القسم الفنى بشركـة أبل، كليمان موك، بأن جوبـز يرغب فى أن يطلـى الحوائـط باللون الأبيضـ الناصـع، اعترضـت قائلة: "لا يمكنـك أن تطلى حوائط المصنـع باللون الأبيض الناصع، فسوف تمتلئ بالأتربة والقـاذورات بأسرع مما تتخيل". فأجابهـا موك قائلاً: "ليس هناك لون أبيض ناصـع للغاية بالنسبة لـ ستيف". وانتهى بها الأمر أن تتعاون معه. وبالحوائط ناصعة البياض؛ والماكينات الزرقاء والصفراء والحمراء الفاتحـة، تحولـت أرضية المصنع إلى "ما يشبـه معرض ألكسندر كالـدر"، على حد قول كولمان.

وحـين سُئل جوبز عـن اهتمامه المفرط بمظهر المصنع، قال إنهـا طريقة للتأكيد على الرغبة فى بلوغ الكمال:

> إننى أذهب إلى المصنع وأرتدى قفازًا لأرى إن كان هناك تراب. قد أجد التراب فى كل مكان: علـى الماكينات وعلى أسطـح الأرفف وعلى الأرضية. ومن الممكـن أن أطلب من ديبى تنظيفه. وقلت لها إننى أريد أن تكون أرضية المصنع نظيفة لدرجة أننا نستطيع أن نضع الأطعمة فوقها ونأكل منها دون أن نخشى شيئًا. وهذا جعل ديبى تشتاط غضبًا، لم تدرك السبب. ولم أستطع حينهـا أن أصوغـه فى كلمـات مناسبة. لقد كنت متأثـرًا جدًّا بما رأيته فـى اليابان. وما كنت أعجـب به هنـاك فى اليابان وجـزء مما كان ينقصنا فـى مصنعنا هـو روح العمل الجماعى والانضبـاط. إن كنا لا نملك الانضباط الذى يجعل المكان نظيفًا، فلن ننعم بالانضباط اللازم لإبقاء هذه الماكينات تعمل بكفاءة.

وفـى صباح أحـد أيام الآحاد، اصطحـب جوبز والده لزيارة المصنـع. كان بول جوبز شديـد الاهتمـام بشأن التأكد مـن أن براعته كانت دقيقـة وأن أدواته مرتبـة، وكان ابنه فخـورا بإظهار قدرته علـى القيام بالشىء نفسه. وجاءت كولمـان لتصحبهما فى الجولة. وهـى تتذكـر ذلك قائلـة: "كان ستيف متألقًا. كان فخـورًا جدًّا بعرض هـذا الإبداع على والـده". كان جوبز يشرح طريقة عمـل كل شىء وكان يبدو على والده الإعجاب الحقيقى. تقـول كولمـان: "كان ينظر باستمرار إلى والده، الذى كان يلمـس كل شىء وأعجب بأن كل شىء نظيف ومثالى".

ولم تكن الأمور فى غاية اللطف حين قامت دانييل ميتيران بزيارة المصنع. كانت زوجة الرئيس الفرنسى الاشتراكى فرنسوا ميتيران – المعجبة بكفاح كوبا – تطرح الكثير من الأسئلة، من خلال مترجمها، حول ظروف العمل؛ فى حين أمسك جويز بـ آلان روزمان ليكون مترجمه، وأخذ يشرح التكنولوجيا المتطورة واستخدامات الإنسان الآلى. وبعد أن تكلم جويز عن تنفيذ الجدول الزمنى للإنتاج فى موعده تمامًا، طرحت السيدة ميتيران سؤالاً حول أجور ساعات العمل الإضافية. فتضايق جويز من السؤال، ومن ثم وصف كيف أن التشغيل الآلى يحد من تكاليف العمل، وهو موضوع كان يعرف أنه لن يعجبها. فسألته: "هل العمل شاق؟"، "كم عدد الإجازات التى يحصلون عليها؟". لم يستطع جويز أن يتمالك نفسه وقال لمترجمها: "إن كانت مهتمة للغاية برفاهيتهم، فقل لها يمكنها أن تنضم للعمل هنا فى أى وقت". شحب وجه المترجم ولم يقل شيئًا. وبعد دقيقة تدخل روزمان ليقول بالفرنسية: "السيد جويز يشكرك على زيارتك واهتمامك بالمصنع". ولم يعرف جويز أو السيدة ميتيران ماذا حدث، ولكن مترجمها بدا عليه الارتياح للغاية، وفقًا لما قاله روزمان.

وفيما بعد، بينما كان يقود سيارته المرسيدس على الطريق السريع إلى مدينة كوبرتينو، نفس جويز عن غضبه من موقف السيدة ميتيران. وكان يقود على سرعة أكثر من ١٠٠ ميل فى الساعة، حين أوقفه أحد رجال الشرطة وحرر له مخالفة. وبعد بضع دقائق، بينما كان رجل الشرطة يحرر المخالفة، كان جويز يطلق بوق السيارة. فقال رجل الشرطة: "معذرة؟". فأجاب جويز قائلاً: "أنا فى عجلة من أمرى". وما يدعو للدهشة أن رجل الشرطة لم يغضب، وببساطة أنهى تحرير المخالفة وحذر جويز بأنه إذا تعدى سرعة ٥٥ ميلاً فى الساعة مرة أخرى، فإنه سيتم حبسه. وبمجرد أن رحل رجل الشرطة، عاد جويز على الطريق وزاد من السرعة حتى ١٠٠ ميل فى الساعة. قال روزمان متعجبًا: "كان يعتقد أن القواعد الطبيعية لا تنطبق عليه".

وشهدت زوجته، جوانا هوفمان، الشىء نفسه حين رافقت جويز إلى أوروبا بعد إطلاق حاسب Macintosh (ماكنتوش) ببضعة أشهر، وتقول متذكرة: "كان بغيضًا تمامًا ويظن أن بإمكانه أن يفلت من أى عقاب". ففى باريس، كانت قد أعدت عشاء عمل رسميًا مع مطورى برامج فرنسيين، ولكن جويز قرر فجأة أنه لا يرغب فى الذهاب إلى تناول العشاء. حيث أغلق باب السيارة وراء هوفمان وقال لها إنه ذاهب لزيارة الفنان فولون. تقول هوفمان: "لقد غضب المطورون للغاية لدرجة أنهم لم يصافحونا".

وفى إيطاليا، لم يعجبه المدير العام لشركة أبل على الفور، وهو رجل بدين يأتى من خلفية عمل تقليدية. وأخبره بصراحة بأنه لا يعجبه فريقه ولا استراتيجية المبيعات التى يتبعها، حيث قال جويز ببرود: "أنتم لا تستحقون أن تكونوا الفريق الذى يسوّق حاسب

ماك". ولكن هذا كان لطفًا منه مقارنة برد فعله على المطعم الذى اختاره المدير البائس. لقد طلب جوبز وجبة نباتية، ولكن النادل قدم له حساءً دسمًا مليئًا بالكريمة الحمضية. وصار جوبز بذيئًا للغاية لدرجة أن هوفمان هددته وهمست إليه بأنه لو لم يهدأ، فإنها ستسكب القهوة الساخنة فى حجره.

ومن أهم الاعتراضات التى أبداها جوبز فى رحلته إلى أوروبا كانت توقعات المبيعات، وبالاستعانة بنطاق تحريف الواقع، كان جوبز يدفع فريقه دومًا إلى تحقيق أعلى التوقعات. وواصل تهديده لمديرى فروع الشركة بأوروبا بأنه لن يمنحهم أى مكافآت طالما أنهم لا يحددون لمندوبى مبيعاتهم مستهدفات مبيعات أكبر. ولكنهم أصروا على تحليهم بالواقعية، وكان يتعين على هوفمان أن تتوسط وتحكم فى الأمر. تقول هوفمان متذكرة: "بنهاية الرحلة، كان جسدى كله ينتفض على نحو لا يمكن السيطرة عليه".

فى هذه الرحلة، تعرف جوبز على جان - لوى جاسيه، مدير شركة أبل بفرنسا. كان جاسيه من بين القلائل الذين نجحوا فى مواجهة جوبز خلال الرحلة. وفى وقت لاحق قال جاسيه معقبًا: "كانت له طريقته الخاصة للتعبير عن الحقيقة. والطريقة الوحيدة للتعامل معه كانت مواجهته بشدة أكبر". وعندما هدده جوبز بتهديده المعتاد بشأن تخفيض حصة فرنسا، إذا لم يزد جاسيه المستهدف المطلوب من مندوبى المبيعات، غضب جاسيه. وهو يتذكر قائلاً: "أتذكر أننى أمسكته من كتفيه وأخبرته بأن يتوقف، ومن ثم تراجع. لقد كنت فيما سبق رجلًا سريع الغضب أنا الآخر، ولكننى تعافيت من التصرف بحماقة. ومن ثم، كان بإمكانى أن أرى هذه السمات فى ستيف".

مع ذلك، كان جاسيه متأثرًا بقدرة جوبز على استخدام جاذبيته حين يرغب فى ذلك. وكان الرئيس فرنسوا ميتيران يدعو إلى مبادرة *Informatique Pour Tous* - استخدام الحاسب فى كل شىء - وأيد العديد من الخبراء الأكاديميين مثل مارفن مينسكى ونيكولاس نيجروبونتى، هذه الدعوة. وقد ألقى جوبز خطبة على مجموعة بفندق بريستول ورسم صورة مستقبلية لما يمكن لفرنسا تحقيقه من تقدم إذا ما أدخلت استخدام الحاسب الآلى فى المدارس. والجدير بالذكر أن باريس أخرجت الجانب الرومانسى فى شخصية جوبز. حيث حكى كل من جاسيه ونيجروبونتى قصصًا حول مغازلته للنساء أثناء وجوده هناك.

السقوط

بعد موجة الحماسة التى صاحبت إطلاق حاسب Macintosh (ماكنتوش)، بدأت مبيعاته تتراجع فى النصف الثانى من عام ١٩٨٤. كان الحاسب يعانى من مشكلة أساسية: كان

حاسبًا مبهرًا ولكنه بطيء ومحدود الإمكانيات، وليس هناك قدر من المبهرات يمكنه إخفاء هذه المشكلة. كان جماله متمثلاً فى أن واجهة المستخدم كانت أشبه بحجرة لعب مشمسة بدلاً من الشاشة المظلمة الكئيبة ذات الحروف الخضراء النابضة وسطور الأوامر الجافة. ولكن هذا أدى إلى أعظم نقاط الضعف: حيث إن الحرف المكتوب على واجهة عرض نصية يستهلك أقل من بايت واحد من الذاكرة، فى حين أن حاسب Mac (ماك) يرسم الحرف بنمط خط أنيق، مستخدمًا التصوير النقطى، وكان هذا يتطلب ٢٠ أو ٣٠ ضعفًا من مساحة الذاكرة. وكان حاسب Lisa (ليزا) يتعامل مع هذا الأمر من خلال تزويده بذاكرة وصول عشوائى (Ram) مساحتها ١٠٠٠ كيلو بايت، فى حين أن حاسب Macintosh (ماكنتوش) اكتفى بذاكرة مساحتها ١٢٨ كيلو بايت.

وكانت هناك مشكلة أخرى وهى غياب القرص الصلب الداخلى. كان جوبز يطلق على جوانا هوفمان "متعصبة زيروكس"، حين كانت تحارب من أجل جهاز التخزين هذا. كان جوبز يصر على أن يحظى حاسب Macintosh (ماكنتوش) بمشغل أقراص مرنة واحد فقط. وإذا كنت ترغب فى نسخ البيانات، فمن الممكن أن ينتهى الأمر بك بشعور بألم فى مفصل الكوع من كثرة إدخال الأقراص المرنة وإخراجها من مشغل أقراص فردى. بالإضافة إلى ذلك، فإن حاسب Macintosh (ماكنتوش) لا يشتمل على مروحة تبريد، وهو نموذج آخر على عناد جوبز الشديد، حيث إنه شعر بأن مروحة التبريد تسلب الحاسب الشخصى القدرة على العمل فى هدوء. وهذا تسبب فى فشل العديد من مكونات الجهاز وأكسب حاسب Macintosh (ماكنتوش) لقب "محمصة الخبز ذات اللون البيج"، وهو الأمر الذى لم يزد من شعبية الجهاز. لقد كان الحاسب مغريًا جدًا لدرجة أنه حقق مبيعات جيدة خلال الأشهر القليلة الأولى، ولكن عندما صار الناس مدركين أكثر لأوجه القصور به، تراجعت مبيعاته. وفيما بعد، كانت هوفمان تندب حظها قائلة: "من الممكن أن يقوم نطاق تحريف الواقع بدور المحفز، ولكن الحقيقة المجردة ستضربك فى وجهك بلا هوادة".

وفى نهاية عام ١٩٨٤، حين أصبحت مبيعات حاسب Lisa (ليزا) لا تذكر تقريبًا وتراجعت مبيعات حاسب Macintosh (ماكنتوش) لأقل من ١٠ آلاف جهاز فى الشهر، أخذ جوبز قرارًا رديئًا وغير متوقع جراء الشعور باليأس حيث قرر أن يأخذ مخزون حاسب Lisa (ليزا) الذى لم يتم بيعه، ليدخل عليه نظام تشغيل مشابهًا لبرنامج Macintosh (ماكنتوش)، ويقوم ببيعه باعتباره منتجًا جديدًا ألا وهو حاسب Macintosh XL (ماكنتوش إكس إل). ونظرًا لعدم استمرار حاسب Lisa (ليزا) وعدم إمكانية إعادة تشغيله، فليس من المألوف أن يقوم جوبز بإنتاج شىء لم يكن مؤمنًا به من الأساس. وتقول هوفمان: "كنت غاضبة لأن حاسب Mac XL (ماك إكس إل) لم يكن حقيقيًا.

كان مجــرد طريقة للتخلصــ من الفائض من جهــاز ليزا. وحقق الجهــاز نسبة مبيعات جيــدة، ولكــن بعد ذلك كان يتعين علينا عــدم الاستمرار فى هذه الخدعــة البشعة، ولذا استقلت من العمل".

كان هــذا المــزاج الكئيــب واضحًا فى الإعلان الــذى خرج فى ينايــر ١٩٨٥، وكان من المفترضــ أن يكــرر الإعلان النغمة العدائيــة تجاه شركة آى بى إم الموجــودة بإعلان عام "١٩٨٤"، وللأســف، كان هنــاك اختــلاف أساسى: انتهى الإعــلان الأول بعبارة حماسية متفائلــة، ولكــن قدمــت وكالة الإعلانــات برئاســة لى كلو وجــاى شايت، إعلانًــا بعنوان Lemmings (القوارضــ) يظهــر فى هذا الإعلان مديرو شــركات يرتدون حُللاً سوداء، وهــم معصوبو العينــين ويسيرون نحو حافة الهاوية ليلقوا حتفهــم. من البداية كان جوبز وســكالى غير مرتاحين. لم يبد أن الإعلان سيوصل صــورة إيجابية أو متألقة لشركة أبل، بل إنه سيسىء لجميع المديرين الذين قاموا بشراء حاسب شركة آى بى إم.

وطالــب جوبز وســكالى بأفكار أخرى، ولكــن العاملين فى وكالــة الإعلانات تراجعوا. وقال أحدهم: "أنتم لم تريدوا إذاعة إعلان ١٩٨٤ العام الماضى". ووفقًا لـ سكالى، أضاف لى كلــو قائلاً: "سأضع سمعتى كلها، وكل شــىء فى هذا الإعلان التجارى". وحين ظهرت نسخــة الإعلان المصورة، الــذى أخرجه تونى سكوت، شقيق المخــرج ريدلى سكوت، بدت الفكــرة أسوأ. كان المديــرون يسيرون بلا تفكير إلى حافة الهاويــة وهم يصدحون بأغنية جنائزيــة مأخوذة عن فيلــم *Snow White*، بل إن الإخــراج التليفزيونى جعل الأمر يبدو كئيبًــا أكــثر مما أنــذرت وكالة الإعلانــات. وصاحت ديبــى كولمان فى جوبــز عندما رأت الإعــلان قائلــة: "لا يمكننــى أن أصدق بأنــك ستســىء إلى رجال الأعمــال فى أمريكا كلها مــن خلال عرضــ هذا الإعلان". وفى اجتماعات التسويــق، وقفت لتعبر عن مدى كرهها للإعــلان. وعن هذا تقول: "لقــد وضعت الاستقالة على مكتبه، وكتبتها على حاسب ماك. لقــد اعتبرت الإعلان إهانة جارحــة لمديرى الشركات. وكنا قد شرعنــا فى إيجاد موطئ قدم على طريق النشر المكتبى".

ومع ذلــك خضع جوبز وسكالى لطلبات وكالة الإعلانــات وتمت إذاعة الإعلان خلال مبــاراة السوبــر بوول. وذهبا معًــا إلى المباراة باستــاد ستانفورد بصحبــة زوجة سكالى، (التــى كانت لا تطيق جوبز) وصديقة جوبز الجديدة، تينا ريدز. وحين ظهر الإعلان على الشاشة قرب نهاية الربع الأخير من المباراة المملة، شاهدها الجمهور على الشاشة المعلقة وكان هنــاك تفاعل ضعيف. وكانت معظم ردود الأفعــال سلبية فى طول البلاد وعرضها. وصــرح مدير إحــدى شركات بحث السوق لمجلــة *فورشين*: "إنه أســاء إلى الجمهور الذى كانت تحاول شركة أبل الوصول إليه". بعد ذلك اقترح مدير التسويق بشركة أبل أنه يتعين على الشركة شراء مساحة إعلانية بمجلة *وول ستريت جورنال* ونشر اعتذار كتابى. وهدد

جـاى شايت بأنه إذا قامـت شركة أبل بهذا، فإن وكالته ستقوم بشراء الصفحة الإعلانية المقابلة وتنشر اعتذارًا عن الاعتذار.

كان عـدم ارتياح جوبز – جراء الإعلان والموقف بشركة أبل بصفة عامة – باديًا عليه عندمـا سافر إلى نيويورك فى يناير ليقـوم بجولة أخرى من المقابلات الإعلامية الثنائية. كانـت آندى كانينجهام، وكيلة الدعاية بوكالة ريجز ماكينا، مسئولة الاستقبال والإمدادات بفنـدق كارليـل. وعندما وصل جوبز، أخبرهـا بأنه يريد أن يتم تنظيـف حلته تمامًا، على الرغـم مـن أن الوقت كان الـ ١٠ مسـاءً، وكانت المقابلات ستبدأ فـى اليوم التالى. اشتكى جوبـز مـن أن البيانـو ليس فى المـكان الصحيح، ونـوع الفراولة غير مناسـب. ولكن أكبر اعتراضـ لـه كان على الزهـور. كان يريد زهور الزنبـق. وتتذكر كانينجهـام قائلة: "لقد دخلنـا فى شجار كبير على ماهية زهور الزنبـق، أعرف ما هى تلك الزهور لأنها كانت فى حفـل زفافى ولكنه أصـر على نوع مختلف من زهور الزنبق وقـال لى إننى "غبية" لأننى لا أعـرف ما هى زهور الزنبق الحقيقية". ومن ثم خرجت كانينجهام، ونظرًا لأنهم كانوا فى نيويـورك فقد استطاعت أن تجد متجر زهـور لا يزال يعمل فى منتصف الليل وتمكنت من شراء زهور الزنبق التى يرغب فيها. وبحلول وقت ترتيب القاعة، بدأ جوبز يعترض على ما ترتديه. حيث قال لها: "هذه السترة مقززة". كانت تعرف أنه أحيانًا قد يثور ولا يتحكم فى غضبه، ولذا حاولت أن تهدئه، وقالت: "اسمع، أعرف أنك غاضب وأعلم ما تشعر به".

فانطلـق قائلاً: "ليس لديك أى فكرة لعينة عمـا أشعر به، وليس لديك أى فكرة لعينة عما يعنيه أن تكونى ستيف جوبز".

ثلاثون عامًا من العمر

يُعـد بلوغ الثلاثين مـن العمر حدثًا مهمًّا لمعظـم الناس وخاصة هـؤلاء الذين ينتمون إلى جيـل يعلن عـن عدم الثقة أبدًا فـى أى شخص فوق هذه السن. ومـن أجل الاحتفال بعيد ميـلاده الثلاثين، فـى فبراير عام ١٩٨٥، أقام جوبز حفلاً رسميًّـا شديد البذخ والمرح – حيـث ارتدى الحضور رابطات عنق سوداء وأحذية رياضيـة، وحضره ألف شخص بقاعة بفنـدق سانت فرانسيس فى سان فرانسيسكو. وكانت الدعوة مكتوبًا عليها: "هناك حكمة هنديـة تقـول: "فى الثلاثين عامًا الأولى مـن حياتك، أنت تصنـع عاداتك. وفى الثلاثين عامًا الأخيرة من حياتك، عاداتك تصنعك". تعال ساعدنى فى الاحتفال بعاداتى".

كانـت إحدى الطاولات تضم عظماء مجال البرمجيـات، من بينهم بيل جيتس وميتش كابـور. وكان يجلس على طاولة أخرى الأصدقاء القدامى، مثل إليزابيث هولمز، التى كانت تصطحب سيدة ترتدى حلة سهرة سوداء. كان بوريل سميث وآندى هيرتزفيلد قد استأجرا

حللًا سوداء للسهرة وارتديا أحذية تنس عريضة، مما جعل الحفل حدثًا لا يُنسى حين قاما بالرقص على أنغام موسيقى الفالس التى كان يعزفها أوركسترا سان فرانسيسكو.

وقدمت أيلا فيتزجيرالد الفقرة الترفيهية نظرًا لأن بوب ديلان رفض تقديم الفقرة. وقامت بغناء مجموعة من الأغانى الأساسية الخاصة بها، وقامت بإعادة غناء أغنية بعنوان The Girl from Ipanema (فتاة من إيبانيما) لتكون أغنية الفتى من كوبرتينو. وعندما سألت الجمهور إذا كان هناك من يريد أغنية خاصة، طلب جوبز منها أداء بعض الأغنيات. وختمت الفقرة بأداء بطىء لأغنية Happy Birthday (عيد ميلاد سعيد).

وصعد سكالى على المسرح ليقدم نخب "صاحب الرؤية الأول لمجال التكنولوجيا". وصعد أيضًا وزنياك إلى خشبة المسرح وقدم لـ جوبز نسخة موضوعة داخل إطار من المنشور الدعائى الذى وزعه وزنياك للترويج لحاسب وهمى يحمل اسم Zaltair (زالتير) أثناء فعاليات معرض ويست كوست للحاسبات عام ١٩٧٧، حين تم تقديم حاسب Apple II (أبل٢) للمرة الأولى. وتعجب المستثمر الرأسمالى دون فالنتين، من التغييرات التى حدثت فى هذا العقد الماضى، حيث يقول: "لقد تحول جوبز من رجل يشبه رائد النهضة القومية بالهند الصينية، هو شى منه، الذى قال: لا تثق أبدًا فى شخص يزيد عمره على الثلاثين، إلى شخص أقام لنفسه احتفالاً رائعًا فى عيد ميلاده الثلاثين بحضور إيلا فيتزجيرالد".

وقد اختار العديد من الأشخاص هدايا فريدة لشخص ليس من السهل إهداؤه بشىء. على سبيل المثال، وجدت ديبى كولمان نسخة الطبعة الأولى من رواية إف سكوت فيتزجيرالد *The Last Tycoon*، ولكن جوبز، فى تصرف غريب، ولكن متوافق مع طبيعة شخصيته، ترك كل الهدايا فى قاعة الفندق. وقد تقابل وزنياك وبعض قدامى العاملين بشركة أبل، الذين لم يعتادوا تناول جبن الماعز ومقبلات السلمون المدخن الذى تم تقديمها، بعد الحفل وخرجوا لتناول العشاء فى مطعم دينيز.

قال جوبز بحزن إلى الكاتب ديفيد شيفيلد، الذى قام بنشر حوار طويل وحميم فى مجلة *بلاى بوى* فى العدد الصادر فى الشهر نفسه الذى أتم فيه جوبز عامه الثلاثين: "من النادر أن ترى فنانًا فى الثلاثينيات أو الأربعينيات من العمر قادرًا على المساهمة فى شىء رائع. بالطبع، هناك بعض الأشخاص الفضوليين بطبيعتهم، ويتصرفون وكأنهم أطفال صغار فى خضم حياتهم المهيبة، ولكنهم نادرون". وتطرقت المقابلة لموضوعات عديدة، وكانت تأملات جوبز الأكثر تأثيرًا عن التقدم فى العمر ومواجهة المستقبل كما يلى:

> أفكارك تشكل أنماطًا أشبه بالسقالات فى عقلك. فأنت فى الواقع نتاج لأنماط كيميائية. وفى أغلب الحالات، يصبح الناس حبيسى تلك الأنماط، كأنهم شروخ فى إحدى الأسطوانات، ولا يخرجون منها أبدًا.

> سأكون دومًا مرتبطًا بشركة أبل. أتمنى على مدار حياتى أن تتشابك خيوط حياتى بخيوط شركة أبل، مثل النسيج دومًا. ربما تأتى أعوام لن أكون فيها هنا، ولكننى سأعود دومًا...
>
> إذا كنت ترغب فى أن تحيا حياتك بطريقة إبداعية، كفنان، فعليك ألا تنظر خلفك كثيرًا. يجب أن تكون على استعداد لتقبل أى شىء قمت به وأية شخصية أنت عليها وأن تتخلص من أى شىء.
>
> كلما حاول العالم الخارجى أن يؤكد صورة لك، كان من الأصعب عليك أن تواصل محاولتك لتكون فنانًا، ولهذا السبب كثيرًا ما يتعين على الفنان أن يقول: "وداعًا، يجب أن أرحل. إننى أفقد صوابى وسأخرج من هنا"، ويدخل الفنان فى حالة سبات. وربما يعاود الظهور ولكن على نحو مختلف قليلاً.

ومع كل عبارة من هذه العبارات، بدا أن لدى جوبز إحساسًا داخليًا بأن حياته ستتغير قريبًا. ربما ستتداخل خيوط حياته مع خيوط شركة أبل. ربما حان الوقت للتخلص من بعض السمات التى يتسم بها. ربما حان الوقت ليقول: "وداعًا، يجب أن أرحل"، وبعد ذلك يعاود الظهور مرة أخرى، وهو يفكر بطريقة مختلفة.

الخروج

أخذ آندى هيرتزفيلد إجازة بدون أجر بعد أن تم إطلاق حاسب Macintosh (ماكنتوش) فى عام ١٩٨٤. كان يحتاج إلى إعادة شحن بطارية حيويته وأن يبتعد عن مشرفه، بوب بيلفيل، الذى كان يكرهه، وذات يوم عرف أن جوبز منح علاوة تبلغ ٥٠,٠٠٠ دولار للمهندسين المشتركين فى فريق ماكنتوش، ومن ثم ذهب إلى جوبز ليطلب علاوة. رد عليه جوبز أن بيلفيل قد قرر عدم منح علاوة لمن يقضون إجازة، وفيما بعد سمع هيرتزفيلد أن القرار قرار جوبز فى الواقع، ومن ثم واجهه. فى البداية، كان جوبز يراوغ، ثم قال: "حسنًا، لنفترض أن ما تقوله صحيح. كيف يغير هذا من حقيقة الأشياء؟" فقال هيرتزفيلد إذا كان جوبز يمنع صرف العلاوة كوسيلة ضغط لعودته، فإنه لن يعود لأنها مسألة مبدأ، فاستسلم جوبز ولكن هذا التصرف سبب جرحًا لـ هيرتزفيلد.

وعندما انتهت إجازته، قام هيرتزفيلد بحجز موعد مع جوبز لتناول العشاء، وسارا معًا من المكتب حتى مطعم إيطالى على بعد بضع بنايات، وأخبر جوبز قائلاً: "أريد أن أعود للعمل لكن الأمور تعمها الفوضى فى الوقت الحالى". كان جوبز متضايقًا ومشوشًا على نحو مبهم، ولكن هيرتزفيلد واصل حديثه قائلاً: "لقد انخفضت معنويات فريق

البرمجيات تمامًا ولم يحقق الفريق شيئًا لمدة شهور، وبوريل يشعر بالإحباط لدرجة أنه لن يستمر فى العمل حتى نهاية السنة".

عند هذه النقطة، قاطعه جوبز قائلاً: "أنت لا تعرف عن أى شىء تتحدث! إن فريق ماكنتوش فى حالة جيدة، وأفضل فترة فى حياتى هى تلك الفترة الحالية. أنت فقط لا تعرف الأخبار تمامًا". كانت نظرته ذابلة ولكنه حاول أن يبدو مستمتعًا بتقدير هيرتزفيلد للأمور.

أجاب هيرتزفيلد بكآبة قائلاً: "إن كنت تعتقد ذلك حقًا، فلا أظن أن هناك طريقة يمكننى أن أعود بها. فريق ماك الذى أريد العودة إليه لم يعد موجودًا".

فأجابه جوبز قائلاً: "يجب أن يكبر فريق ماك ويجب عليك أنت أيضًا أن تكبر. إننى أريد منك أن تعود، ولكن إذا كنت لا ترغب، فالقرار يعود إليك. أنت لا تمثل أهمية مثلما تظن، على أية حال".

ولم يعد هيرتزفيلد للعمل بعدها.

وفى وقت مبكر من عام ١٩٨٥، كان بوريل يستعد أيضًا للرحيل. كان قلقًا من أنه سيكون من الصعب عليه أن يترك العمل إذا حاول جوبز التحدث إليه؛ لأنه من الصعب عليه مقاومة نطاق تحريف الواقع الخاص بـ جوبز. ومن ثم، أخذ يخطط هو وهيرتزفيلد لطريقة تمكنه من التخلص من تأثير نطاق تحريف الواقع عليه. فأخبر هيرتزفيلد ذات يوم قائلاً: "وجدتها! عرفت الطريقة المثالية لترك العمل والتى ستبطل نطاق تحريف الواقع هذا. سأدخل على ستيف فى مكتبه، وأخلع سروالى وأتبول على مكتبه. ما الذى يمكنه قوله عن ذلك الأمر؟ إننى متأكد أن هذا سيؤتى ثماره"، وكان هناك رهان داخل فريق ماك بأن بوريل سميث الشجاع لن يحظى بالشجاعة الكافية لفعل ذلك. وعندما قرر فى النهاية أن لحظة الهروب قد حانت، قبل حفلة عيد ميلاد جوبز، أخذ موعدًا لمقابلته. تفاجأ بأن جوبز يبتسم ابتسامة عريضة حين دخل عليه. وسأله جوبز قائلاً: "هل ستفعلها؟ هل ستفعلها حقًا؟" لقد سمع جوبز بخطته.

نظر إليه وقال: "أيجب علىّ ذلك؟ سأفعلها إن اضطررت لذلك" نظر إليه جوبز، فقرر سميث أنه لا توجد ضرورة لذلك، ومن ثم، تقاعد عن العمل فى هدوء وترك الشركة وهو على علاقة طيبة بمن فيها.

وسرعان ما تبعه مهندس رائع من مهندسى مشروع ماكنتوش، وهو بروس هورن. وعندما عزم هورن على ترك العمل، أخبره جوبز قائلاً: "كل شىء خاطئ فى حاسب ماك كان غلطتك".

فأجابه هورن قائلاً: "حسنًا، فى الواقع يا ستيف، الكثير من الأشياء الصحيحة فى حاسب ماك هى من صنع يدى، وكان يتعين علىّ أن أصارع كالمجنون لإنجاز تلك الأشياء".

فاعترف جوبز قائلاً: "أنت محق. سأعطيك ١٥,٠٠٠ سهم لتبقى". وعندما رفض هورن العرض، أظهر له جوبز الجانب الودى فى شخصيته. وقال له: "حسنًا، عانقنى". ومن ثم تعانقا.

ولكن كان أكبر خبر فى ذلك الشهر هو رحيل أحد المشاركين فى تأسيس شركة أبل، وهو ستيف وزنياك. كان وزنياك يعمل مهندسًا بالمستوى المتوسط للإدارة بقسم مشروع Apple II (أبل ٢)، وكان بمثابة تميمة الحظ للشركة وكان يحاول البقاء بعيدًا عن الإدارة والسياسات المؤسسية بقدر الإمكان، وكان يشعر، وله مبرراته فى ذلك، بأن جوبز لا يقدر حاسب Apple II (أبل ٢)، الذى ظل يدر على الشركة أرباحًا كبيرة وشكل ٧٠٪ من مبيعات الشركة فى أواخر عام ١٩٨٤. وفيما بعد قال: "كان العاملون بالشركة يتعاملون مع موظفى مشروع أبل ٢ باستخفاف. هذا بالرغم من حقيقة أن حاسب أبل ٢ كان المنتج الذى يحقق أعلى مبيعات فى شركتنا على مدار عقود، وكذلك الأمر على مدار سنوات قادمة". بل إنه حث نفسه على القيام بشىء على غير عادته، حيث إنه التقط السماعة ذات يوم واتصل بـ سكالى، ووبخه على اهتمامه الزائد بـ جوبز وقسم ماكنتوش.

ونظرًا لشعوره بالإحباط، قرر وزنياك أن يترك العمل بهدوء ويؤسس شركة جديدة تقوم بتصنيع جهاز تحكم عن بعد متعدد الأغراض، قام هو باختراعه. ويمكن لهذا الجهاز أن يتحكم فى التليفزيون وجهاز الإستيريو وأجهزة إلكترونية أخرى من خلال مجموعة بسيطة من الأزرار ويمكنك أن تبرمجها بكل سهولة، وأبلغ وزنياك رئيس القسم الهندسى بمشروع أبل ٢ لكنه لم يشعر بأنه مهم لدرجة أن يخالف التسلسل القيادى ويخبر جوبز أو ماركولا باستقالته مباشرة. ومن ثم، كان أول مرة يسمع جوبز فيها الخبر حين تسرب إلى جريدة *وول ستريت جورنال*. وبطريقته المتحمسة، أجاب وزنياك بصراحة عن أسئلة المحاور حين اتصل به، وقال: "أجل لقد أهملت شركة أبل مشروع أبل٢. كانت توجهات شركة أبل خاطئة بصورة مفزعة على مدار السنوات الخمس".

وفى أقل من أسبوعين لاحقين، كان وزنياك وجوبز مسافرين معًا إلى البيت الأبيض، حيث منحهما الرئيس رونالد ريجان الميدالية القومية الأولى للتكنولوجيا. وقد اقتبس الرئيس ريجان قول الرئيس السابق رذرفورد هايز عندما رأى الهاتف لأول مرة — "اختراع رائع، ولكن من سيرغب فى أن يستخدمه؟" — ثم قال مداعبًا: "ظننت فى وقتها أنه قد يكون مخطئًا". ونظرًا للموقف الحرج المحيط بمغادرة وزنياك للشركة، لم تنظم شركة أبل حفل عشاء ضخمًا. ومن ثم خرج جوبز ووزنياك فيما بعد وتناولا العشاء فى محل للسندوتشات. وتحدثا معًا بود، كما يتذكر وزنياك، وتجنبا أى نقاش حول خلافاتهما.

كان وزنياك يريد أن يجعل الوداع وديًا، كان هذا أسلوبه. ومن ثم فقد وافق على أن يبقى موظفًا فى شركة أبل ولكن بدوام جزئى مقابل راتب يبلغ ٢٠,٠٠٠ دولار وتمثيل

الشركة فى المحافل والمعارض. هكذا، من الممكن أن تكون طريقة هادئة للانفصال. ولكن جويـز لم يترك الأمور تسير على هذا النحو. وفى أحد أيام السبت، بعد بضعة أسابيع من زيارتهمـا لواشنطن معًا، ذهـب جويز إلى الاستوديوهات الجديدة لـ هارتموت إسلينجر بمدينــة بالو ألتو، وهو المصمـم الذى تولت شركته فروج ديزاين عمـل تصميمات لشركة أبـل. وهناك صادف أن رأى مسـودات رسومية قامت الشركـة بتصميمها من أجل جهاز التحكم عن بعد الذى اخترعه وزنياك، وصار غاضبًا للغاية، كان هناك بند فى عقد شركة أبـل يمنحها الحق فـى منع شركة فروج ديزاين من العمل فى أى مشروعات أخرى متعلقة بالحاسـب الآلى، وقد استخدم جويز هذا البند. وهو يتذكر ما حدث قائلاً: "لقد أبلغتهم أن العمل مع ووز ليس مقبولاً بالنسبة لنا".

وعندمـا عرفت جريـدة *وول ستريت جورنال* بما حدث، اتصلت بـ وزنياك الذى كان دومًـا صريحًـا وصادقًا. فقال إن جويـز كان يعاقبه. وقال للمحـرر: "ستيف جويز يضمر لى الكراهيـة، على الأرجح بسبب الأشياء التى قلتها عـن شركة أبل". كان تصرف جويز سخيفًـا بصـورة ملحوظة، ولكن السبب كان يرجع إلى حقيقـة أنه فهم – بطرق لم يصل إليهـا أحـد – أن مظهر المنتج وأسلوبه يقومان مقام علامـة الماركة المسجلة. فجهاز عليه اسم وزنياك وعليه لغة التصميم نفسها التى تستخدمها شركة أبل قد يخطئ الجمهور فى اعتباره شيئًا من إنتاج شركة أبل، وصرح جويز للجريدة، موضحًا أنه يرغب فى التأكد من أن جهـاز وزنيـاك لا يشبه شيئًا تصنعه شركة أبل. وعن هذا يقول: "الأمر ليس شخصيًّا. إننا لا نرغب فى رؤية لغة التصميم الخاصة بنا مستخدمة على منتجات أخرى. كان يتعين على ووز أن يبحث عن موارده. لا يمكنه استغلال موارد شركة أبل؛ لأننا لا يمكننا معاملته بطريقة خاصة".

وتطـوع جويز لدفع أجر العمـل الذى قامت به شركة فروج ديزايـن من أجل وزنياك، ولكـن المديرين التنفيذيين فى الشركـة تفاجأوا، وعندما طلب منهم جويز أن يرسلوا إليه الرسومات التى تم تصميمها لـ وزنياك أو يقوموا بتدميرها، رفضوا. فأرسل جويز خطابًا يستخـدم فيـه البند المنصوص عليه فـى عقد شركة أبل. وجازف هيربـرت فايفر، مدير قسـم التصميمـات بالشركة، بإغضاب جويز من خلال تصريحه على الملأ بأنه لا يصدق كلام جويز عن أن خلافه مع وزنياك ليس خلافًا شخصيًّا. وصرح فايفر لجريدة *جورنال*: "إنها لعبة السلطة. كانت هناك مشكلات شخصية بينهما".

واستشـاط هيرتزفيلد غضبًا حين سمع بما فعله جويـز. كان يعيش على بعد ١٢ بناية من بيت جويز، الذى كان يمر عليه مشيًا على الأقدام. ويتذكر هيرتزفيلد ما حدث قائلاً: "كنت غاضبًا بشدة بشأن جهاز التحكم عن بعد الخاص بـ وزنياك لدرجة أنه حين مر علىّ ستيـف، لم أدخله البيت. كان يعرف أنه مخطئ، ولكنه حاول أن يبـرر الأمر وربما استطاع

فـى واقعه المحـرّف أن يقنع نفســه بالأمر". قام وزنيـاك بالتعامل مع شركـة تصميمات أخرى، بل وافق أيضًا على البقاء فى شركة أبل كمتحدث لها.

مواجهة حاسمة فى ربيع عام ١٩٨٥

كانـت هناك أسبـاب عدة للشقـاق الذى حدث بين جويـز وسكالى فى ربيـع عام ١٩٨٥. كانـت بعض الخلافات مجرد خلافـات عمل، مثل محاولة سكالى زيادة الأرباح من خلال الحفاظ على ارتفاع سعر حاسب Macintosh (ماكنتوش) فى حين كان جوبز يرغب فى أن يجعـل سعره متاحًا أكثر. وكانت الخلافات الأخرى نفسية ونابعة من الولع والانجذاب لبعضهمـا فـى البداية. كان سكالى يتوق بشدة إلى إعجـاب جويز، وكان جوبز يتلهف إلى صورة الأب والمعلم التى تمثلت فى سكالى. وحين بدأت جذوة الحماسة تخفت، كان هنـاك انحسار عاطفى. ولكن فى الأساس، كانت هناك فجوة تتسع لسببين أساسيين، تقاسمهما الرجلان.

بالنسبـة لـ جوبز، كانت المشكلـة أن سكالى لم يصبح مطلقًـا شخصًا منتجًا. لم يكن يبذل جهدًا، أو يبدى القدرة على فهم النقاط الدقيقة لما يقومون به، بل على العكس، كان يعتـبر رغبة جوبز فى الاهتمام بالتعديلات التقنيـة الدقيقة مجرد رغبة ملحة ومناهضة للإنتاجيـة. لقد قطع مشـوارًا مهنيًّا فى بيع مشـروب الصودا والوجبـات الخفيفة، وهى أمـور لم تكـن تمت له بصلة على العموم. لم يكن متحمسًا بصورة فطرية بشأن المنتجات، وهـى مـن أكثر الخطايا اللعينة التى يمكـن أن يتخيلها جوبز. ويتذكـر جوبز قائلاً: "لقد حاولـت أن أعلمــه التفاصيـل الهندسية، ولكن لم تكن لديه أدنى فكـرة عن كيفية تصنيع المنتجـات، وبعـد فترة تحـول الأمر إلى مجـادلات. ولكننى عرفت أن وجهـة نظرى كانت صحيحـة. المنتجات هى كل شـىء". كان جوبز ينظر إلى سـكالى باعتباره رجلًا جاهلًا، وتفاقـم شعوره بالازدراء من جراء توق سكالى إلى العاطفـة والأكاذيب التى كان مفادها أنهما شديدا التشابه.

أمـا بالنسبة لـ سكالى، فكانت المشكلـة هى أن جوبز، حين لم يكن فى حالة من التودد أو السيطرة، فإنه يكون بغيضًا ووقحًا وأنانيًّا وكريهًا للآخرين. اعتبر سكالى سلوك جوبز حقـيرًا مثلما اعتبر جوبز افتقار سكالى إلى الاهتمـام بتفاصيل المنتج أمرًا حقيرًا أيضًا. كان سكالى كريمًا وعطوفًا ومهذبًا أكثر من اللازم. وذات مرة، كانوا يرتبون لمقابلة نائب رئيـس شركة زيروكس، بيل جلافـين، وتوسل سكالى إلى جوبـز ليحسن التصرف. ولكن بمجـرد أن جلسوا، حتى قال جوبـز لـ جلافين: "أنتم يا رجال زيروكس ليست لديكم أدنى فكـرة حـول ما تقومون به"، وانتهى الاجتماع. وقال جوبز لــ سكالى: "أنا آسف، لكننى لم

أتمالــك نفســى"، وكانت هذه مرة من مــرات عديدة. وكما علق آل ألكــورن، رئيس شركة أتــارى على ذلك فى وقت لاحق، فقــال: "كان سكالى يؤمن بالحفاظ على سعادة الآخرين ويقلــق على علاقته بهم، فى حين أن ستيف لم يكن يهتم بهذا، ولكنه يهتم بالمنتج بطريقة لم يكـن فــى استطاعــة سكالى تقليدهــا. وكان جوبز قــادرًا على تجنب وجــود الكثير من الأغبياء الذين يعملون فى شركة أبل من خلال الإساءة إلى أى شخص غير متميز".

وصــار مجلــس الإدارة منزعجًا بصــورة متزايدة من جــراء الاضطرابات، وفى وقت مبكــر من عــام ١٩٨٥ قام آرثر روك وبعضــ المديرين المستائين بإلقــاء محاضرة صارمة لكليهمــا. حيث أخبروا سكالى بأنه من المفترض أن يدير الشركة، ويتعين عليه الشروع فى القيــام بذلك من خلال امتلاك المزيد من السلطات والقليــل من التلهف ليكون صديقًا لـ جوبــز. وأخــبروا جوبز بأنه يتعين عليه أن يرتب الفوضى الموجودة فى قسم ماكنتوش وأن يتوقــف عن توجيه الأقســام الأخرى لكيفية القيام بعملهم. وبعــد ذلك انسحب جوبز إلى مكتبــه وكتب على حاسب ماكنتوش الخاص بــه: "لن أنتقد باقى المؤسسة، لن أنتقد باقى المؤسسة...".

ومــع استمــرار حاسب Macintosh (ماكنتوش) فى إحــداث حالة من خيبة الأمل – لم تصــل نسبــة المبيعــات فى مارس عــام ١٩٨٥ إلا إلى ١٠٪ من توقعــات الميزانية – كان جوبــز يختبــئ فى مكتبه أو يجول فــى الطرقات موبخًا الآخرين علــى المشكلات، وصارت تقلباتــه المزاجية أسوأ ومن ثم أساء معاملــة كل من حوله، وشرع مديرو المستوى المتوسط فــى مواجهته، وسعــى مدير التسويق، مايك موراى، لإجــراء اجتماع خاص مع سكالى فى أحد المؤتمرات الصناعية. وأثناء صعودهما إلى غرفة سكالى بالفندق، اعترضهما جوبز وطلب أن يرافقهما، ولكن موراى رفض، وأخبر سكالى بأن جوبز هو سبب الفوضى ويجب إبعــاده عــن إدارة قســم ماكنتوش. فرد ســكالى بأنه لم يقرر بعد مواجهــة جوبز مواجهة حاسمة. وبعد ذلك أرسل موراى مذكرة إلى جوبز ينتقد فيها الطريقة التى يتعامل بها مع زملائه ويندد فيها "بالإدارة من خلال اغتيال الأشخاص".

ولمــدة بضعة أسابيع، بــدا أنه ربما يكون هناك حل لهذا الاضطــراب. لقد صار جوبز مولعًــا بتكنولوجيــا الشاشة المسطحة التى قامت بتطويرها شركــة بالقرب من مدينة بالو ألتو تسمى شركة وودسايد ديزاين، ويديرها مهندس غريب الأطوار يدعى ستيف كيتشن. كان جوبــز معجبًــا أيضًا بمشــروع آخر، عبارة عــن شاشة يمكن التحكــم فيها من خلال اللمســ بأصابعــك، ومن ثــم لن تحتاج إلى فــأرة. ربما كانــت هــاتان الفكرتــان مفيدتين بالنسبــة لرؤية جوبز فيما يتعلق بابتكار "حاسب ماك فــى حجم كتاب". وفى أثناء سيره مع كيتشن، رأى جوبز بناية بالقرب من حديقة مينلو بارك وأوضح أنه يتعين عليهم افتتاح مبنى للمشروعات التقنية الدقيقة للعمل على هذه الأفكار، ويمكن تسميتها AppleLabs

(معامل أبل) وفى إمكان جوبز إدارتها، مسترجعًا فرحة العمل مع فريق صغير وتطوير منتج رائع جديد.

فرح سكالى بالفكرة المحتملة؛ لأنها قد تحل معظم المشكلات الإدارية، من خلال إعادة جوبز إلى ما يجيد القيام به والتخلص من تواجده المعوق للعمل فى كوبرتينو. وكان لدى سكالى مرشح ليحل محل جوبز كمدير لقسم ماكنتوش ألا وهو جان-لوى جاسيه، مدير فرع شركة أبل بفرنسا الذى عانى خلال زيارة جوبز لفرنسا. سافر جاسيه إلى مدينة كوبرتينو وقال إنه قد يقبل بالوظيفة إذا ضمن إدارة القسم وليس العمل تحت إشراف جوبز. وحاول أحد أعضاء مجلس الإدارة، فيل شيلن، إقناع جوبز بأنه من الأفضل أن يفكر فى منتجات جديدة ويلهم فريقًا صغيرًا متحمسًا.

ولكن بعد قليل من التفكير، قرر جوبز أن هذا الطريق ليس بالطريق الذى يرغب السير فيه، ورفض أن يتخلى عن موقع السيطرة من أجل جاسيه، الذى عاد بطبيعته إلى فرنسا ليتجنب الصراع على السلطة الذى صار لا مفر منه. وعلى مدار ما تبقى من فصل الربيع، كان جوبز مترددًا. أحيانًا كان يرغب فى إظهار الثقة بالنفس باعتباره مدير الشركة، حتى لو بكتابة مذكرة يحث فيها على خفض التكاليف من خلال تقليل المشروبات المجانية وتذاكر طيران الدرجة الأولى، وفى أحيان أخرى كان يوافق من يحثه على الانصراف وإدارة مجموعة معامل أبل.

وفى شهر مارس، أطلق موراى مذكرة أخرى، أشار فيها قائلاً: "ليست للتعميم"، ولكن تُعطى لعدد من الزملاء. وبدأ قائلاً: "فى السنوات الثلاث التى قضيتها فى شركة أبل، لم ألاحظ مطلقًا الكثير من الارتباك والخوف والاختلال الوظيفى كما كانت الحال فى الأيام التسعين الماضية. إن العاملين فى الشركة يرون أننا أشبه بمركبة بلا دفة تتجرف نحو المجهول". كان موراى جزءًا من طرفى المشكلة، فأحيانًا كان يتآمر مع جوبز ليحط من قدر سكالى، ولكنه فى هذه المذكرة ألقى باللوم على جوبز حين قال: "صار ستيف جوبز يتحكم الآن فى قاعدة السلطة المنيعة - بغض النظر عما إذا كان ذلك هو سبب الخلل الحادث أو نتيجة لذلك الخلل".

وفى نهاية ذلك الشهر، استجمع سكالى فى النهاية شجاعته وأخبر جوبز بأنه يتعين عليه أن يترك قسم ماكنتوش. وسار إلى مكتب جوبز ذات مساء واصطحب مدير الموارد البشرية، جاى أليوت، ليجعل المواجهة رسمية أكثر. وبدأ سكالى قائلاً: "ليس هناك أحد معجب بذكائك ورؤيتك أكثر منى". كان يردد هذه المجاملات من قبل، ولكن فى هذه المرة كان من الواضح أنه سيكون هناك استخدام لكلمة "لكن" الصارمة ليوضح أمرًا ما. وكان هناك بالفعل كلمة "لكن". وأوضح قائلاً: "لكن هذا الوضع لا يمكن أن يستمر". واستمرت المجاملات المقطوعة باستخدام "لكن". وقال: "لقد كونا صداقة رائعة مع بعضنا ولكننى

فقــدت الثقة فى قدرتــك على إدارة قسم ماكنتوش"، كما أنه وبــخ جوبز بشدة لأنه شتمه من وراء ظهره واصفًا إياه بالغباء.

بدا على جوبز الذهول ورد بتحدٍّ غريب مفاده أنه يتعين على سكالى مساعدته وتدريبه أكـثر قائلاً: "يتعين عليك أن تقضى المزيد من الوقت معــى". ثم رد عليه الهجوم. وأخبر سـكالى بأنــه لا يعرف شيئًا عن الحاســب الآلى وأنه يقوم بــإدارة الشركة على نحو فظيع وأنه أحبط جوبز منذ أن جاء إلى شركة أبل. ثم بدأ يبكى. كان سكالى يجلس وهو يقضم أظافره.

وأوضــح سكالى قائــلاً: "سوف أناقش هذا الأمــر مع مجلــس الإدارة. وسوف أوصى بإقالتك من منصبك العملى لإدارة قسم ماكنتوش. أود منك أن تعرف ذلك". وحث جوبز على عدم المقاومة والموافقة على العمل فى تطوير التكنولوجيا والمنتجات الجديدة.

هب جوبز من فوق مقعده ونظر إلى سكالى نظرة ثاقبة. وقال: "لا أصدق أنك ستفعل هذا. إذا فعلت ذلك، فإنك ستدمر الشركة".

وعلــى مدار الأسبــوع التالى، كان سلوك جوبــز متذبذبًا بصورة كبــيرة. ففى لحظة، قــد يتحدث عن البدء فى إدارة معامل أبل، ولكنه فــى اللحظة التالية تجده يحشد الدعم لطــرد سكالى. أحيانًا قــد يحاول التواصل مع سكالى، ثم يهاجمه من وراء ظهره، وأحيانًا يحــدث ذلك فى الليلــة نفسها. ذات ليلة فى التاسعة مساءً اتصل بمستشار شركة أبل، آل أيزنستــات، ليخــبره بأنه قد بدأ يفقد ثقته بـ سكالى ويحتــاج إلى مساعدته ليقنع مجلس الإدارة بطــرده، وفى الساعة الحادية عشرة من الليلــة نفسها، يتصل بـ سكالى ليقول له: "أنت رائع، وكنت أريد منك أن تعرف أننى أحب العمل معك".

وفى اجتماع مجلس الإدارة فى ١١ أبريل، قال سكالى إنه يرغب فى أن يطلب من جوبز أن يستقيل من منصب رئيس قسم ماكنتوش وأن يركز على تطوير المنتجات الجديدة. ثم تحــدث آرثر روك، أكثر أعضاء مجلس الإدارة قســوة واستقلالية. والذى كان قد طفح به الكيــل من الاثنين: من سكالى لأنه لا يمتلك الشجاعة ليتــولى القيادة على مدار السنوات الماضية، ومن جوبز لأنه "يتصرف مثل طفل مشاغب سيئ الطبع". كان يتعين على مجلس الإدارة أن يتخطــى هــذا النــزاع، ومن أجل القيــام بذلك يتعين عليهــم أن يعقدوا مقابلة خاصة لكل واحد منهما على حدة. ترك سكالى الغرفة لكى يتمكن جوبز من التقديم أولاً. كان جوبــز يصــر علــى أن سكالى هو المشكلة لأنــه لا يفهم شيئًا عــن الحاسبات. رد روك بتوبيخ جوبز، وبصوته الجهورى، قال إن جوبز يتصرف بغباء لمدة عام وليس له الحق فى إدارة القســم. حتــى إن أقوى مؤيدى جوبز، فيل شلين، حــاول أن ينحيه جانبًا لإدارة أحد معامل الأبحاث التابعة للشركة.

وحــين جــاء دور سكالى ليقابل مجلــس الإدارة على انفــراد، أعطاهم إنــذارًا أخيرًا: "يمكنكم دعمى، ومن ثم سأتولى مسئولية إدارة الشركة، أو يمكننا ألا نفعل شيئًا وسيتعين

عليكم أن تبحثوا عن مدير تنفيذى جديد". وقال إنه إذا تولى السلطة، فإنه لن يتحرك على الفور، بل إنه سييسر على جوبز الانتقال إلى دور جديد على مدار الأشهر القليلة التالية. واجتمع مجلس الإدارة على تأييد سكالى. وتم منحه السلطة لعزل جوبز من منصبه حين يشعر بأنه الوقت المناسب لذلك. وفى أثناء انتظار جوبز خارج قاعة اجتماعات مجلس الإدارة وهو على علم بأنه سيخسر، رأى ديل يوكام وهو زميل قديم وعانقه.

وبعد أن أخذ مجلس الإدارة قراره، حاول سكالى أن يرضى الجميع؛ حيث طلب جوبز أن يتم الانتقال ببطء على مدار الشهور القليلة القادمة، ووافق سكالى على ذلك. وفى وقت لاحق من هذا المساء اتصلت المساعدة التنفيذية لـ سكالى، نانيت باكهوت، بجوبز لتعرف كيف حاله. كان لا يزال فى مكتبه، مرتبكًا. وكان سكالى قد غادر بالفعل وجاء جوبز ليتحدث إليها ومرة أخرى بدأ موقفه المتذبذب بشدة نحو سكالى. وقال لها: "لماذا فعل جون بى هذا؟ لقد خاننى". ثم سار مبتعدًا فى طريق آخر. ربما كان يتعين عليه أن يستغرق بعض الوقت ليعمل على استعادة علاقته بسكالى، حيث قال: "صداقة جون أهم من أى شىء آخر وأظن أن هذا ما ينبغى أن أقوم به: أن أركز على صداقتنا".

التخطيط لانقلاب

لم يكن جوبز يجيد تقبل الرفض، وفى أوائل شهر مايو عام ١٩٨٥، ذهب جوبز إلى سكالى وطلب منه أن يعطيه المزيد من الوقت ليثبت إمكانيته لإدارة قسم ماكنتوش. وقد يثبت نفسه باعتباره رجلاً قائمًا على عمليات الإدارة كما وعد. لم يتراجع سكالى. ومن ثم حاول جوبز أن يتحداه مباشرة، وطلب من سكالى أن يتقاعد عن العمل. وأخبره قائلاً: "أظن أنك فقدت اتزانك. كنت رائعًا حقًّا فى العام الأول وسار كل شىء على نحو رائع. ولكن حدث شىء ما". وشن سكالى، الذى كان فى الغالب هادئ الطباع، هجومًا شرسًا مشيرًا إلى أن جوبز ليس قادرًا على تطوير برنامج ماكنتوش، وابتكار نماذج جديدة أو كسب عملاء جدد، وتدنى مستوى اللقاء وتحول إلى مباراة للصراخ حول من هو أسوأ مدير، وبعد ما تركه جوبز، ابتعد سكالى عن الحائط الزجاجى لمكتبه، حيث كان الآخرون يتلصصون على الاجتماع، وبكى.

ووصلت الأمور إلى مرحلة حرجة فى يوم الثلاثاء ١٤ مايو، عندما قام فريق ماكنتوش بعرض تقديمى لمراجعة الأداء ربع السنوى أمام سكالى وقيادات أخرى من شركة أبل. ولم يتخلَّ جوبز عن السيطرة على القسم وكان متمردًا حين وصل إلى غرفة مجلس الإدارة بالشركة مع فريقه، وبدأ هو وسكالى بالتشاجر حول ماهية المهمة الخاصة بالفريق. قال جوبز إن مهمة الفريق هى بيع المزيد من حاسب Macintosh (ماكنتوش). وقال سكالى

إن مهمتـه هـى خدمة مصالـح شركة أبـل ككل. وكالمعتاد، كان هناك القليـل من التعاون بـين الأقسام، حيث كان فريق ماكنتوش يخطط لتصنيـع مشغل أقراص مختلف عن تلك الأجهـزة التـى يقوم بتطويرهـا قسم Apple II (أبـل ٢)، ووفقًا لمحضـر الاجتماع، فإن الجدال استغرق ساعة كاملة.

بعد ذلك وصف جوبز المشروعات الجارى تنفيذها وهى: حاسب Mac (ماك) الأكثر إمكانية والذى سيحل محل حاسب Lisa (ليزا) الذى لم يستمر طويلاً وبرنامج يطلق عليه FileServer (فايلسيرفـر) الذى سيسمـح لمستخدمى حاسب Macintosh (ماكنتوش) بمشاركـة الملفات داخل شبكة. وعلم سكالى للمرة الأولى أن هذه المشروعات ستتأخر عن موعد تسليمها، وانتقد ببرود سجل التسويق الخاص بـ موراى وعدم وفاء بيلفيل بالمواعيد النهائيـة الخاصة بالأعمال الهندسية وأسلوب جوبـز الإجمالى للإدارة. وعلى الرغم من كل هـذا، أنهى جوبز الاجتماع بتقديم طلب لـ سكالى، أمام جميع الحاضرين، بأن يمنحه فرصة إضافية واحدة ليثبت أنه يستطيع إدارة القسم، ولكن سكالى رفض.

فـى تلك الليلة اصطحب جوبـز فريق ماكنتوش وخرج معهم لتنـاول العشاء فى مقهى نينـاز بمدينـة وودسايد، وكان جان-لوى جاسيه موجودًا بالمدينـة لأن سكالى أراده أن يعد نفسه ليتولى مسئولية إدارة قسم ماكنتوش، فدعاه جوبز للمشاركة. وقدم بيلفيل نخبًا "إلى أولئك الذين يعرفون حقًّا ما يدور حوله العالم وفقًا لـ ستيف جوبز". واستخدم الآخرون فى شركـة أبل هذه العبـارة – "العالم وفقًا لـ جوبز" – بازدراء، وهم أولئك الأشخاص الذين قللـوا من شأن الحقيقة الملتوية التى خلقها. وبعد أن غادر الآخرون، جلس بيلفيل مع جوبز فى سيارته المرسيدس وحثه على أن يرتب معركة حتى الموت ضد سكالى.

وقبـل شهور، حصلت شركة أبل على حق تصديـر الحاسبات الشخصية إلى الصين، وتمـت دعوة جوبز لتوقيع الاتفاقية بقاعة الشعب الكبرى بالصين فى إجازة يوم الذكرى، عـام ١٩٨٥. وأخـبر جوبز سكالى، الذى قـرر أنه يرغب فى الذهـاب بنفسه، الأمر الذى وافـق هوى لـ جوبز. حيث قـرر جوبز استغـلال غياب سـكالى لينفذ الانقـلاب، وخلال الأسبـوع الذى سبـق يوم الذكرى اصطحب جوبز الكثيريـن ليشاركوه فى خططه. وقال لـ مايك موراى: "إننى سأدشن الانقلاب أثناء تواجد جون فى الصين".

سبعة أيام فى مايو

الخميسـ، ٢٣ مايو: فـى اجتماعه المعتاد مع كبار العاملين معه فـى قسم ماكنتوش، أخبر جوبـز مجموعته المقربة بأنه يخطط لطرد سكالى، كما أنه أفضى أيضًا بخطته إلى مدير قسـم الموارد البشرية، جاى إليوت، الذى أخبره بصراحة بأن الثورة التى يريد القيام بها

لن تؤتى بثمارها. تحدث إليوت إلى بعض أعضاء مجلس الإدارة وحثهم على دعم جوبز، ولكنــه اكتشف أن معظم أعضاء مجلس الإدارة يؤيدون لـ سكالى كما هى الحال مع معظم العاملــين بشركــة أبل. وعلى الرغم من ذلك، اندفع جوبــز لدرجة أنه كشف عن خططه لـ جاسيه فى تمشية حول ساحة الانتظار، على الرغم من حقيقة أن جاسيه جاء من باريس ليستــولى على عمله، وكما صرح جوبز بتهكم بعــد مرور سنوات قائلاً: "لقد ارتكبت خطأ كبيرًا حين أخبرت جاسيه بالأمر".

فــى تلك الليلة أقام المستشار العام لشركــة أبل، آل أيزنستات، حفل شواء صغيرًا فى منزلــه من أجل سكالى وجاسيــه وزوجتيهما. وعندما أخبر جاسيه أيزنستات بما يخطط لــه جوبــز، أوصاه بأن يخبر ســكالى بالأمر، ويتذكر جاسيه قائــلاً: "كان جوبز يحاول أن ينشــئ مجموعة سرية ويقوم بانقلاب للتخلص من جون. وفى بيت آل أيزنستات، وضعت إصبع السبابة على صدر جون وقلت له: "إذا سافرت غدًا إلى الصين، فمن الممكن أن يتم طردك؛ لأن ستيف يخطط للتخلص منك".

الجمعة، ٢٤ مايو: ألغى سكالى رحلته وقرر أن يواجه جوبز فى اجتماع العاملين التنفيذيين فــى صباح يوم الجمعة حيث حضر جوبز متأخــرًا، ورأى مقعده المعتاد إلى جانب سكالى، الــذى كان يجلســ على رأس الطاولــة، قد استولى عليه شخص آخــر، فجلس على أقصى طــرف الطاولــة. كان يرتدى حلة محاكة ببراعــة وكان يبدو عليه الحماس. وبدا سكالى شاحبًــا. وأعلن أنه استغنى عــن أجندة الاجتماع لمواجهة الموضوع الذى يفكر فيه الجميع. قــال وهو ينظــر مباشرة إلى جوبز: "لقد عرفت بأنك تود أن تلقى بى خارج الشركة، وأود أن أسألك إن كان هذا صحيحًا".

لم يكن جوبز يتوقع ذلك، ولكنه لم يكن يشعر بالخجل إزاء الانغماس فى قول الحقيقة العاريــة حيــث ضاقت عيناه ونظر إلى سكالى بثبات. ثم أجــاب ببطء وبرود قائلاً: "أظن أنك لا تصلح لشركة أبل وأظن أنك الشخص غير المناسب لإدارة الشركة. يتعين عليك أن تــترك الشركــة. فأنت لا تعرف كيف تدير الشركة ولم تكــن لديك المعرفة على الإطلاق". واتهــم ســكالى بعدم فهــم عملية تطويــر المنتج، ثــم أضــاف بأنانية: "كنــت أريدك هنا لتساعدنى أن أكبر، وكنت غير كفء فى مساعدتى".

بينمــا كان مــن بالغرفة يجلسون بلا حــراك، فقد سكالى فى النهايــة أعصابه، وبدأ يعــاوده تلعثم الطفولة الذى لم يعد يعانيه على مدار عشرين عامًا. وقال متلعثمًا: "إننى لا أثــق فيك ولن أتساهل مع فقد الثقة". وعندما ادعى جوبــز أنه سيكون أفضل من سكالى فى إدارة الشركة، قرر سكالى خوض المخاطرة؛ حيث إنه قرر طرح سؤال على الحاضرين للتصويت. يقول جوبز متذكرًا بعد مرور خمسة وثلاثين عامًا: "لقد نجح فى هذه المناورة

الذكية. كان هذا فى اجتماع اللجنة التنفيذية؛ حيث قال: "لمن تصوتون: أنا أم ستيف؟". لقد أثار الأمر برمته بحيث يكون التصويت لى ضربًا من الحماقة".

وفجأة بدا الارتباك على الجالسين بلا حراك. وكان ديل يوكام أول من بدأ الحديث، حيث قال إنه كان يحب جوبز ويرغب فى استمراره لأداء دوره فى الشركة، ولكنه استجمع شجاعته ليختتم قوله - بينما كان جوبز يحدق إليه - إنه "يحترم" سكالى وإنه سيدعمه لإدارة الشركة، وواجه أيزنستات جوبز مباشرة وقال له الكلام نفسه تقريبًا: إنه يحب جوبز ولكنه يدعم سكالى. كان ريجز ماكينا، الذى كان يحضر اجتماعات كبار الموظفين باعتباره مستشارًا من الخارج، أكثر صراحة. ونظر إلى جوبز وأخبره بأنه غير مهيأ لإدارة الشركة، وهو ما أخبره به من قبل. ودعم الآخرون سكالى أيضًا. أما بالنسبة لـ بيل كامبل، فكان الأمر صعبًا على وجه التحديد. كان كامبل مغرمًا بـ جوبز، ولم يكن معجبًا بـ سكالى بصفة خاصة. كان صوته متهدجًا بعض الشىء حين أخبر جوبز بأنه قرر دعم سكالى، وحث كليهما على حل المشكلة والبحث عن دور يلعبه جوبز فى الشركة، حيث قال لـ سكالى: "لا يمكنك أن تدع ستيف يترك هذه الشركة".

بدا جوبز محطمًا. حيث قال: "أظن أننى أعرف موضع الأمور"، واندفع خارجًا من الغرفة، ولم يلحق به أحد.

وعاد إلى مكتبه واجتمع بمؤيديه القدامى وهم فريق عمل ماكنتوش وشرع فى البكاء. وقال إنه قد يترك شركة أبل. وفى أثناء شروعه فى الخروج من الباب، أمسكت به ديبى كولمان، وألحت هى والآخرون عليه أن يهدأ وألا يفعل أى شىء متهور، وأن يقضى عطلة نهاية الأسبوع فى إعادة تنظيم أفكاره، وربما كانت هناك طريقة لمنع الشركة من التمزق.

كان سكالى محطمًا بانتصاره. ومثل المحارب المجروح، انعزل فى مكتب مستشار الشركة أيزنستات وطلب منه أن يخرج فى نزهة بالسيارة، وعندما ركبا السيارة البورش الخاصة بـ أيزنستات، قال سكالى بندم: "أنا لا أعرف إن كان بإمكانى الاستمرار فى الأمر حتى النهاية". وعندما سأله أيزنستات عما يقصده، أجابه سكالى قائلاً: "أظن أننى سأتقاعد".

فعارضه أيزنستات قائلاً: "لا يمكنك فعل ذلك؛ لأن شركة أبل ستنهار".

أعلن سكالى قائلاً: "سوف أتقاعد عن العمل. أعتقد أننى لست مناسبًا للشركة".

فأجابه أيزنستات قائلاً: "أظن أنك تتجنب مواجهة الموقف. عليك أن تواجهه". وبعد ذلك أوصل سكالى إلى البيت.

وتفاجأت زوجة سكالى حين رأته عائدًا فى منتصف اليوم. وقال لها بائسًا: "لقد فشلت". كانت امرأة متقلبة المزاج لم تحب جوبز مطلقًا أو تقدر إعجاب زوجها به، ومن ثم، حين سمعت بما حدث، هرعت إلى سيارتها واتجهت مسرعة إلى مكتب جوبز، وحين

علمت بأنه ذهب إلى مطعم جود إيرث، ذهبت إلى هناك وواجهته فى ساحة انتظار السيارات بينما كان خارجًا مع مؤيديه من فريق ماكنتوش.

قالت: "ستيف، هل يمكننى التحدث معك؟"، ففرغ فاه، وسألته قائلة: "هل لديك أدنى فكرة بالميزة التى تحظى بها حين تعرف شخصًا ممتازًا مثل جون سكالى؟". وأشاح بنظره، فقالت: "ألا تستطيع أن تنظر فى عينى مباشرة حين أتحدث إليك؟". ولكن عندما فعل ما طلبته. ونظر إليها بنظرته المدربة دون أن يجفل – أجفلت هى. وقالت: "لا يهم، لا تنظر إلىّ. عندما أنظر فى عين من أتحدث إليه، فإننى أرى روحه، وعندما أنظر إلى عينيك، أرى جحيمًا وخواءً ومكانًا موحشًا".

السبت، ٢٥ مايو: استقل مايك موراى سيارته إلى بيت جوبز بمنطقة وودسايد ليعطيه بعض النصائح حيث نصحه بأنه يتعين عليه التفكير فى القبول بدوره باعتباره شخصًا صاحب رؤيا للمنتجات الجديدة وبدء العمل فى مشروع معامل أبل والابتعاد عن مقار الشركة. وبدا على جوبز أنه على استعداد للتفكير فى ذلك. لكنه قد يتعين عليه أن يستعيد السلام مع سكالى. ومن ثم التقط سماعة الهاتف وفاجأ سكالى بأنه يمد له يده بغصن الزيتون، وسأله جوبز إن كان بإمكانهما أن يتقابلا اليوم بعد الظهر ويتمشيا معًا فى التلال الموجودة أعلى جامعة ستانفورد، حيث كانا يعملان معًا فى الماضى فى أوقات سعيدة وربما يتمكنان من العمل على حل المشكلات فيما بينهما.

لم يعرف جوبز أن سكالى قد أخبر أيزنستات بأنه يرغب فى ترك العمل، ولكن هذا الأمر لم يكن مهمًّا فى ذلك الوقت. وبين عشية وضحاها كان قد غير رأيه وقرر البقاء فى العمل. وعلى الرغم من ثورة الغضب التى حدثت فى اليوم السابق، كان لا يزال متحمسًا للحفاظ على حب جوبز له. ومن ثم، وافق على مقابلته فى اليوم التالى بعد الظهيرة.

إذا كان جوبز مستعدًّا للمصالحة، فإن ذلك لم يظهر على اختياره لفيلم رغب أن يراه مع موراى فى تلك الليلة. حيث اختار فيلم *Patton* ، وهو عبارة عن ملحمة لجنرال لا يستسلم أبدًا. لكنه أعار نسخة الشريط إلى والده، الذى كان ينقل الجنود أثناء خدمته بخفر السواحل، ومن ثم قاد سيارته مع موراى إلى بيت طفولته ليستعيد الشريط. لم يكن والداه موجودين ولم يكن معه مفتاح المنزل، ودارا حول البيت، بحثًا عن أبواب أو نوافذ غير مغلقة، وفى النهاية استسلما. ولم يكن متجر شرائط الفيديو يمتلك نسخة من الفيلم فى الأرشيف، وفى النهاية اضطرا إلى مشاهدة فيلم *Betrayal* (الخيانة) إنتاج سنة ١٩٨٣ والمأخوذ عن مسرحية للكاتب المسرحى هارولد بينتر تحمل الاسم نفسه.

الأحد، ٢٦ مايو: تقابل جوبز وسكالى وراء جامعة ستانفورد بعد ظهيرة يوم الأحد، كما رتبا، وسارا معًا لعدة ساعات وسط التلال المتموجة ومراعى الخيول. كرر جوبز طلبه

بـأن يحظى بدور فعّال فـى شركة أبل. وقف سكالى بثبات فى هـذه المرة. وواصل قوله إن الأمر لن يفلح، وحثه سكالى أن يلعب دور صاحب رؤيا المنتجات الجديدة فى معمل خاص بـه، لكن جوبز رفض هذا الدور لأنه سيكون مجـرد دور "رئيس صورى". ومتحديًا كل ما يربطـه بالواقع، قاومه جوبز وعرض عليه أن يتنازل عن إدارة الشركة برمتها له. وقال له مقترحـًا: "لمَ لا تصير رئيس مجلس الإدارة وأصير أنا المديـر والرئيس التنفيذى لها؟" تأثر سكالى بقدر الحماسة التى بدت عليه.

أجـاب سكالى قائلاً: "ستيف، هذا ليس له معنى". بعد ذلك اقترح جوبز أن يتقاسما واجبـات إدارة الشركة، بحيث يتعامل هو مع الجانب الخاص بالمنتجات ويتعامل سكالى مـع التسويق وجانب العمل التجارى. لكن لم يكن مجلس الإدارة يشجع سكالى وحسب، بل وأمره بأن يخضع جوبز للسيطرة. ولذلك رد قائلاً: "يجب أن يدير الشركة شخص واحد، وأنا لدىّ الدعم وأنت لا تمتلك شيئًا".

فـى طريق العـودة إلى المنزل، مر جوبز علـى بيت مايك ماركـولا. لم يكن الرجل فى البيـت؛ لذا ترك له جوبز رسالة يطلب فيها أن يأتى ليتناول معه العشاء فى الليلة التالية. وسيدعـو مؤيديـه من فريق ماكنتوش. كان يتمنى أن يحاولوا إقناع ماركـولا بخطأ تأييد سكالى.

الاثنـين، ٢٧ مايو: كان يوم الذكرى مشمسًا ودافئًـا. ذهب مؤيدو فريق ماكنتوش – ديبى كولمـان ومايك موراى وسوزان بارنز وبـوب بيلفيل – إلى بيت جوبز بمنطقة وودسايد قبل ساعة من العشاء المزمع لكى يتمكنوا من وضع خطة. بينما كان جوبز وكولمان يجلسان فى الباحـة وقت الغـروب، أخبرته كولمان بأنه يتعين عليه القبـول بعرض سكالى ليكون مطور منتجـات وأن يساعـد على تأسيـس معامل أبل، ومن بين مجموعـة المؤيدين، كانت كولمان الأكـثر استعدادًا للتحلى بالواقعية، وفـى الخطة المؤسسية الجديدة، كان سكالى يرشحها لتـولى إدارة التصنيـع لأنه كان يعرف أن ولاءهـا لشركة أبل وليس لـ جوبز وحسب. كان بعض الأفراد يتسم بمزيد من التصلب فى الرأى. كانوا يرغبون فى حث ماركولا على دعم الخطة المؤسسية لوضع جوبز فى موضع المسئولية.

عندمـا ظهر ماركولا، وافـق على الاستماع بشرط واحد: أن يبقـى جوبز صامتًا. وهو يقـول متذكـرًا: "كنت أرغـب بجد أن أستمـع إلى أفكار فريق ماكنتوش، لا أن أرى جوبز يحثهـم على ثـورة". وعندما صار الجو باردًا أكثر، دخلـوا إلى القصر ذى الأثاث الزهيد وجلسـوا بجانب المدفأة. وبـدلاً من السماح للجلسة بأن تتحـول إلى جلسة شكوى، جعلهم ماركولا يركزون على موضوعات إدارية محددة مثل: ما السبب وراء مشكلة تطوير برنامج Fileserver (فايلسيرفـر) والسبب وراء عدم استجابـة نظام توزيع ماكنتوش للتغييرات

المطلوبـة، وعندمـا انتهوا، رفض ماركولا بصراحة تأييد جوبـز. يقول ماركولا مسترجعًا: "قلـت إننـى لن أدعـم خطته وإن هـذه هى النهايـة. كان سكالى المدير. كانـوا مهووسين وعاطفيين ويرتبون للقيام بثورة، لكن ليست هذه هى الطريقة التى تدار بها الشركات".

الثلاثـاء، ٢٨ مايو: لم يستطـع سكالى كظم غيظه حين سمع من ماركـولا أن جوبز قضى الليلـة السابقـة يحاول استمالته، ذهب فى صباح يوم الثلاثـاء إلى مكتب جوبز، وقال إنه تحـدث إلى مجلس الإدارة وإنه يحظى بتأييده.كان يرغب فى رحيل جوبز، ثم قاد سيارته متجهًـا إلى بيت ماركولا، حيث كان سيقدم عرضًا لخططه الخاصة بإعادة الهيكلة. طرح ماركـولا أسئلة مفصلة، وفى النهاية قدم دعمه لـ سكالى، وعندما عاد سكالى إلى مكتبه، استدعى أعضاء مجلـس الإدارة الآخرين، فقط ليتأكد من أنه يحظى بتأييدهم، وبالفعل كانوا مؤيدين له.

فـى هـذا الوقت، اتصل بـ جوبز ليتأكد أنـه تفهم الأمر، وقد أعطـى مجلس الإدارة الموافقـة النهائيـة على خطة إعادة الهيكلة التى سيتـم تنفيذها فى ذلك الأسبوع، بحيث يتـولى جاسيه إدارة مشـروع ماكنتوش، العزيز على قلب جوبـز، وكذلك منتجات أخرى أيضًـا، ولم يكن هناك أى أقسـام أخرى كى يديرها جوبز. كان سكالى لا يزال يجنح إلى المصالحـة نوعًا ما، فأخبر جوبز بأنه يمكنه البقاء محتفظًـا بلقب رئيس مجلس الإدارة وأن يكون مطورًا للمنتجات دون تحمل أية مسئوليات تنفيذية. ولكن فى هذه الفترة، حتى فكرة بدء قسم للبرامج المتطورة مثل معامل أبل لم تكن مطروحة للنقاش.

وفـى النهايـة، بدأ الأمر يتكشف له حيـث أدرك جوبز أنه لن يحظـى بالقبول وليست هنـاك طريقة لتحريـف الواقع. انهار فى البكاء وبدأ يجرى اتصالات هاتفية بـ بيل كامبل وجاى إليوت ومايك موراى وآخرين. كانت زوجة موراى، جويس، تجرى اتصالاً دوليًّا حين اتصـل جويـز، فقام عامـل التشغيل بقطع الاتصـال قائلاً إن هناك مكالمـة طارئة. "من الأفضل أن تكون مهمة"، هكذا قالت جويس لموظف تحويل المكالمات. فسمعت جوبز يقول: "إنهـا كذلك"، وعندمـا أمسك زوجها بسماعـة الهاتف، أخذ جوبز يبكـى وقال: "انتهى الأمر". ثم أغلق الهاتف.

كان مـوراى قلقًـا لأن جوبـز كان مكتئبًا جدًّا لدرجـة أنه قد يندفـع إلى القيام بشىء متهـور؛ لذا عاود الاتصال به. لم يرد عليه أحـد، ولهذا قاد سيارته إلى منطقة وودسايد. عندمـا طـرق الباب لم يفتح له أحد؛ لـذا دار حول المنزل وصعد بضـع درجات ونظر إلى داخـل غرفة النوم. كان جوبز مستلقيًا على حشية فى غرفته الخالية من الأثاث. وسمح لـ موراى بأن يدخل وأخذا يتحدثان حتى الفجر تقريبًا.

الأربعاء، ٢٩ مايو: حصل جوبز فى النهاية على شريط فيلم *Patton*, الذى شاهده مساء يوم الأربعاء، لكن موراى منعه من الاستعداد لخوض معركة أخرى. وبدلاً من ذلك، حث جوبز على الحضور يوم الجمعة من أجل إعلان سكالى عن خطة إعادة الهيكلة. لم يكن هناك خيار آخر سوى أن يلعب دور الجندى الصالح بدلاً من دور القائد المنشق.

مثل الحجر الدوار

تسلل جوبز بهدوء إلى الصف الأخير من صالة العرض ليستمع إلى شرح سكالى لتنظيمه الجديد للشركة. كانت هناك الكثير من النظرات خلسة، لكن القليل من الناس قاموا بتحيته ولم يظهر له أحد مشاعر ودية على الملأ. كان ينظر إلى سكالى، دون أن يجفل، وقد ظل سكالى يتذكر "نظرة جوبز إليه باحتقار" لسنوات، ويقول سكالى متذكرًا: "كانت نظرة عنيدة أشبه بأشعة إكس التى تخترق عظامك، لتنفذ إلى داخل جسدك الهش المتهالك". ولمدة دقيقة، وأثناء وقوفه على خشبة المسرح متظاهرًا بعدم ملاحظة جوبز، تذكر سكالى رحلة ودية قاما بها منذ عام مضى إلى مدينة كمبريدج، بولاية ماساتشوستس، لزيارة إدوين لاند، الذى كان جوبز معجبًا به. كان إدوين لاند قد تم طرده من الشركة التى قام بتأسيسها، وهى شركة بولارويد، حيث قال جوبز لـ سكالى باشمئزاز: "كل ما فعله هو خسارة بضعة ملايين من الدولارات؛ لذا أخذوا منه شركته". كان سكالى يفكر فى تلك اللحظة بأنه أخذ الشركة من جوبز.

وفى أثناء استعراض سكالى للهيكل المؤسسى للشركة، قام بتقديم جاسيه باعتباره الرئيس الجديد للمجموعة المشتركة لمنتجات Macintosh (ماكنتوش) وApple II (أبل ٢). وكان فى الرسم التخطيطى للمؤسسة مربع صغير مكتوب عليه "الرئيس" وليس مرتبطًا به أى خطوط، ليس مرتبطًا بـ سكالى أو أى شخص آخر. ذكر سكالى بإيجاز أن هذا الدور هو دور جوبز الذى يلعبه باعتباره "صاحب رؤيا عالمية". لكنه لم يقم بتحية جوبز على حضوره. كان هناك تصفيق خافت ومضطرب.

مكث جوبز فى المنزل على مدار الأيام القليلة التالية، مسدلاً الستائر ومشغلاً جهاز تسجيل الرسائل الهاتفية، كان يستقبل صديقته تينا ريدز فقط. ولساعات متواصلة، كان يجلس ليستمع إلى شرائط بوب ديلان، وخاصة شريط The Times They Are a–Changin. كان يغنى المقطع الثانى فى اليوم الذى كشف فيه النقاب عن حاسب Macintosh (ماكنتوش) لحاملى أسهم شركة أبل منذ ستة عشر شهرًا مضت، وكان هذا المقطع ينتهى بجملة: "أما الخاسر الآن – فسيفوز فيما بعد...".

جاءت جماعة إنقاذ من فريقه السابق بمشروع ماكنتوش ليروحوا عنه ليلة الأحد، وكان على رأسهم آندى هيرتزفيلد وبيل أتكينسون. استغرق جوبز بعض الوقت ليفتح لهم الباب، ثم قادهم إلى غرفة بجوار المطبخ، وهى إحدى الغرف القليلة التى تحتوى على بعض الأثاث. وبمساعدة صديقته تينا، قدم لهم بعض الطعام النباتى الذى طلبه لهم، وسأله هيرتزفيلد قائلاً: "ما الذى حدث بالفعل؟ هل الأمر سيئ مثلما يبدو؟".

قال جوبز مقطبًا جبينه: "لا، ليس سيئًا، بل إنه أسوأ مما تتخيل". كان يلوم سكالى لأنه خانه، وقال إن شركة أبل لن تستطيع أن تُدار من دونه، واشتكى أن دوره كرئيس مجلس إدارة هو منصب شرفى تمامًا. لقد طُرد من مكتبه فى مبنى بندالى ٣ إلى بناية فارغة أطلق عليها اسم "سيبريا". قام هيرتزفيلد بتغيير الموضوع لاسترجاع أيام أكثر سعادة، وبدآ يسترجعان ذكرياتهما عن الماضى.

وفى بداية هذا الأسبوع، كان ديلان قد أصدر ألبومه الجديد بعنوان *Empire Burlesque*، وأحضر هيرتزفيلد نسخة ليستمعوا إليه على جهاز تشغيل الأسطوانات عالية التقنية الخاص بجوبز. كانت الأغنية الأكثر تميزًا هى: When the Night Comes Falling from the Sky (عندما يأتى الليل كأنه يسقط من السماء) بوقعها المأساوى، حيث بدت مناسبة للحدث ولكنها لم تعجب جوبز. بدت موسيقاها أشبه بالديسكو تقريبًا، وجادل جوبز مكفهرًا بأن مستوى ديلان يتدهور منذ ألبوم *Bloody on the Tracks*. ومن ثم، قام هيرتزفيلد بتشغيل الأغنية الأخيرة فى الألبوم بعنوان Dark Eyes، التى تغنيها مجموعة موسيقية بسيطة يصاحبها ديلان بالعزف بمفرده على الجيتار وهارمونيكا. كانت أغنية ذات إيقاع بطىء وحزين، كان يتمنى هيرتزفيلد أن تذكر هذه الأغنية جوبز بأغانى ديلان السابقة التى كان يحبها كثيرًا، ولكن جوبز لم تعجبه هذه الأغنية أيضًا ولم يكن يرغب فى سماع باقى الألبوم.

لم يكن رد فعل جوبز المتوتر بشدة مفهومًا. كان سكالى فيما مضى بمثابة رمز للأبوة بالنسبة له، كما كان الأمر بالنسبة لـ مايك ماركولا وأرثر روك. وخلال هذا الأسبوع، تجنبه ثلاثتهم، وفيما بعد قال صديقه ومحاميه جورج رايلى: "إن الأمر متعلق بالشعور بالرفض فى مرحلة عمرية مبكرة. إنه جزء عميق من مخاوفه، وهو ما حدد ملامح الشخصية التى يتحلى بها". وفيما بعد يتذكر جوبز قائلاً: "شعرت كأنى تلقيت لكمات، وكأن الهواء سُحب منى ولم أستطع التنفس".

كان خسران تأييد آرثر روك مؤلمًا على وجه التحديد. صرح جوبز قائلاً: "كان آرثر والدًا بالنسبة لى. كان يأخذنى تحت جناحيه". كان آرثر يعلمه كل شىء عن الأوبرا، وكان جوبز يستضيفه هو وزوجته، تونى، فى سان فرانسيسكو وأسبين. يقول جوبز: "أتذكر أننى كنت أقود السيارة فى طريقنا إلى سان فرانسيسكو ذات مرة وقلت له: "يا إلهى! إن

مبنى مصرف بنك أوف أمريكا قبيح"، فقال: "كلا، إنه الأروع" وأعطانى محاضرة فى هذا الأمر وكان محقًّا بالطبع". وبعد مرور سنوات ذرف جوبز الدمع حين سرد القصة مرة أخرى قائلا: "لقد فضل سكالى علىّ. لقد صدمنى. لم أكن أظن مطلقًا أنه قد يتخلى عنى".

ما جعل الأمر يزداد سوءًا هو أن شركته الحبيبة صارت الآن فى يدى رجل يعتبره أحمق، حيث يقول: "كان مجلس الإدارة يشعر بأننى لا أستطيع إدارة الشركة، وكان القرار يعود إليه. لكنهم ارتكبوا خطأ. كان يجب عليهم أن يفصلوا القرار المتعلق بى عن القرار المتعلق بـ سكالى. كان يجب عليهم أن يفصلوا سكالى، حتى إن كانوا لا يعتقدون أننى مستعد لإدارة شركة أبل". وعلى الرغم من شعوره بالكآبة على المستوى الشخصى كان يزول ببطء، فإن شعوره بالغضب إزاء سكالى وبالخيانة كان متغلغلًا فى نفسه.

أصبح الموقف أكثر سوءًا حين أخبر سكالى مجموعة من المحللين بأنه يعتبر جوبز غير ذى صلة بالشركة، على الرغم من لقبه كرئيس مجلس الإدارة. قال: "من وجهة نظر عملية، ليس هناك دور من اليوم أو فى المستقبل بالنسبة لـ جوبز. لا أعرف ما الذى سيقوم به". اندهشت المجموعة من التعليق الصريح، ودوت عبر القاعة صيحات التعجب.

ظن جوبز أن السفر إلى أوروبا قد يساعده. ولذا، فى شهر يونيو سافر جوبز إلى باريس، حيث تحدث فى أحد محافل شركة أبل وحضر عشاء على شرف نائب الرئيس جورج إتش. دبليو. بوش. ومن هناك سافر إلى إيطاليا، وسار عبر التلال إلى منطقة توسكانى ومعه صديقته تينا وقام بشراء دراجة كى يقضى وقتًا فى قيادتها بنفسه. وفى فلورنسا، كان مستغرقًا فى الفن المعمارى للمدينة وخامات البناء. كانت الطرق المعبدة بالحجارة بارزة على وجه خاص، والتى كانت تأتى من محجر آل كازون بالقرب من مدينة توسكانى بفرينزيولا. كانت الطرق رمادية اللون مائلة للزرقة تبعث على الهدوء، وبعد عشرين عامًا، قرر أن يكون لون أرضية معظم أكبر متاجر شركة أبل مصنوعة من هذا النوع من الحجارة.

كان جهاز Apple II (أبل ٢) يُباع فى روسيا، ومن ثم توجه جوبز إلى موسكو، حيث قابل هناك آل أيزنستات، ونظرًا لوجود مشكلة تتعلق بالحصول على موافقة واشنطن على بعض رخص التصدير المطلوبة، فقد قاما بزيارة الملحق التجارى بالسفارة الأمريكية فى موسكو، مايك مروين. الذى حذرهما من وجود قوانين صارمة ضد مشاركة الاتحاد السوفيتى فى مشروعات التكنولوجيا، وقد انزعج جوبز عندما سمع هذا الأمر. فى المعرض التجارى بباريس، شجعه جورج بوش، نائب الرئيس، على تصدير الحاسبات الشخصية إلى روسيا من أجل "إثارة ثورة من القاع". وفى العشاء بأحد مطاعم جورجيان المتخصصة فى تقديم الكباب المشوى، واصل جوبز حديثه الغاضب. حيث سأل

مروين قائلاً: "كيف تقول إن هذا خرق للقوانين الأمريكية رغم أنه من الواضح أنه يخدم مصالحنا؟ فمن خلال إتاحة أجهزة ماك للروس، بإمكانهم طباعة كل الجرائد الخاصة بهم".

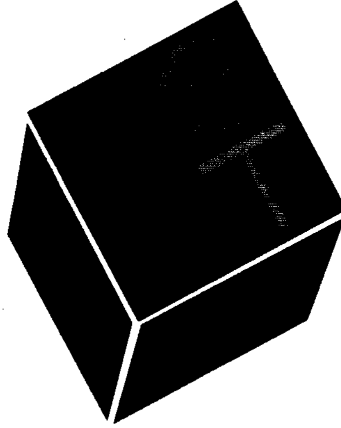
وأبدى جوبز الجانب الحيوى من شخصيته فى موسكو من خلال الحديث عن تروتسكى، الثائر صاحب الشخصية الجاذبة الذى فقد التأييد وأمر ستالين باغتياله. وفى فترة من الفترات طلب منه عميل الاستخبارات السوفيتية المكلف بمرافقته أن يخفف من حدة كلماته، وقال: "ليس من صالحك أن تتحدث عن تروتسكى. لقد قام مؤرخينا بدراسة الموقف ولم نعد نؤمن بأنه رجل عظيم". ولكن هذا لم يغير من الأمر شيئًا؛ فعندما ذهبوا إلى الجامعة الحكومية بموسكو من أجل إلقاء محاضرة على طلاب كلية الحاسبات، بدأ جوبز حديثه بمدح تروتسكى. كان جوبز معجبًا به كثائر.

حضر جوبز وأيزنستات حفل عيد الاستقلال بالسفارة الأمريكية، وفى خطاب شكر بعث به أيزنستات إلى السفير، آرثر هارتمان، أشار أيزنستات إلى أن جوبز يخطط لتنفيذ مشاريع شركة أبل فى روسيا بمزيد من الحماس فى السنوات القادمة، وقال: "إننا نخطط مبدئيًا للعودة إلى موسكو فى شهر سبتمبر". ولبرهة، بدا الأمر كأن سكالى يتمنى تحقيق أمله فى أن يتحول جوبز إلى "صاحب رؤيا عالمية" من أجل الشركة. لكن هذا لم يحدث لأن هناك شيئًا مختلفًا حدث فى سبتمبر.

الفصل الثامن عشر

شركة نيكست

التحرر من القيود



تخلى القراصنة عن سفينتهم

عقب عودته من أوروبا فى أغسطس عام ١٩٨٥، وأثناء ما كان يفكر فيما سيفعله بعد ذلك، قام جوبز بالاتصال هاتفيًا بعالم الكيمياء الحيوية بجامعة ستانفورد بول بيرج ليناقشه فى التطور الذى حدث فى مجال الهندسة الوراثية والتغيير فى الحمض النووى. شرح بيرج لـ جوبز مدى صعوبة إجراء التجارب فى معمل لعلم الأحياء لأن الأمر قد يستغرق أسابيع لإجراء تجربة والحصول على نتيجة منها. سأله جوبز: "لماذا لا تقوم بمحاكاتها على الحاسب؟". رد عليه بيرج أن حاسبات بهذه الإمكانيات ستكون غالية لدرجة لا تُمكن معامل الجامعة من شرائها. يتذكر بيرج هذه الواقعة قائلاً: "أصبح جوبز فجأة متحمسًا للاحتمالات، وبدأ فى التفكير فى إنشاء شركة جديدة. لقد كان شابًا وغنيًا، وكان عليه أن يجد شيئًا ما يشغله ما تبقى له من حياته".

بدأ جوبز بالفعل فى الطواف على الأكاديميات ليسأل عما تحتاج إليه محطات عملها. كان جوبز مهتمًا بهذا المجال منذ عام ١٩٨٣، عندما قام بزيارة قسم علوم الحاسب بجامعة براون ليعرض جهاز Macintosh (ماكنتوش)، وقد تم إخباره حينها بأن الأمر سيحتاج إلى جهاز أكثر قوة بكثير من Macintosh (ماكنتوش) لكى يكون مفيدًا للمعامل الجامعية. كان حلم الباحثين الأكاديميين هو الحصول على محطة عمل تتميز بالقوة والشخصية فى آن واحد، عندما كان جوبز يرأس قطاع Macintosh (ماكنتوش)، قام بإنشاء مشروع بناء مثل هذا الجهاز، والذى كان يُطلق عليه Big Mac (بيج ماك). كان الجهاز سيعمل بنظام تشغيل UNIX (يونيكس) ولكن بواجهة مستخدم Macintosh (ماكنتوش) الودودة. لكن بعد طرد جوبز من قسم ماكنتوش، ألغى بديله، جان-لوى جاسيه، مشروع جهاز Big Mac (بيج ماك).

عندما حدث هذا الأمر، تلقى جوبز اتصالاً هاتفيًا من ريتش بيدج، الذى كان يعمل على مجموعة رقائق جهاز Big Mac (بيج ماك)، وقد كانت هذه المحادثة أحدث محادثة فى سلسلة المحادثات التى كان يتلقاها جوبز من موظفى شركة أبل المستائين لكى يرغموه على إنشاء شركة جديدة لينقذهم مما هم فيه. بدأت فكرة إنشاء شركة تتبلور فى ذهن جوبز بحلول إجازة عيد العمال عندما اتصل بـ بد تريبل، رئيس قسم برامج Macintosh (ماكنتوش) المبدع، ونقل له فكرة إنشاء شركة جديدة لصناعة محطات عمل قوية وشخصية فى الوقت نفسه. قام جوبز أيضًا بتجنيد اثنين آخرين من موظفى قطاع Macintosh (ماكنتوش) كانا ينويان ترك العمل بالشركة، وهما المهندس جورج كرو والمشرفة سوزان بارنز.

تبقى مكان واحد شاغر ضمن الفريق: الشخص الذى سيقوم بتسويق المنتج الجديد للجامعات. كان أفضل المرشحين لشغل هذه الوظيفة دانل لوين، الذى قام فى شركة أبل بتنظيم اتحاد بين عدد من الجامعات ليقوموا بشراء أجهزة حاسب Macintosh (ماكنتوش) بالجملة. كان لوين يشبه لحد كبير شخصية كلارك كنت (سوبرمان) وكان يتمتع بكياسة خريجى جامعة برنستون، وكان بينه وبين جوبز قاسم مشترك: كتب لوين أطروحة عن بوب ديلان والقيادة بجاذبية، وكان جوبز يعرف بعض الأمور عن كلا الموضوعين.

كان اتحاد الجامعات الذى نظمه لوين بمثابة هبة من الله إلى مجموعة Macintosh (ماكنتوش)، ولكن فتر حماس لوين بعد مغادرة جوبز وتولى بيل كامبل مهمة التسويق بصورة قللت من البيع المباشر إلى الجامعات. كان لوين ينوى الاتصال بـ جوبز عندما اتصل به جوبز أولاً فى عطلة عيد العمال. قاد لوين سيارته إلى قصر جوبز الخالى من الأثاث، وسارا متجولين أثناء نقاشهما احتمالية إنشاء شركة جديدة. كان لوين متحمسًا،

ولكنــه لم يكن مستعــدًّا للالتزام مع جوبز، فقد كان ذاهبًــا إلى أوستن مع كامبل الأسبوع القــادم، وفضــل أن ينتظر حتى انقضــاء هذا الأسبــوع ليتخذ قراره، وعنــد عودته كانت إجابته هى أنه سيشارك فى إنشاء الشركة وتزامنت هذه الأخبار مع موعد انعقاد اجتماع مجلس إدارة شركة أبل فى ١٣ سبتمبر.

وبالرغــم مــن أن جوبز كان لا يزال رئيســ مجلس إدارة شركة أبــل رسميًّا، فإنه لم يحضــر أيًّا مــن اجتماعاتها منذ فقد سلطتــه. اتصل بـ سكالى هاتفيًا مخــبرًا إياه بأنه سيحضــر الاجتماع، وطلــب منه أن يضيف بندًا إضافيًا فى نهاية جدول أعمال الاجتماع مخصصــ لــ "تقرير رئيســ مجلســ الإدارة". لم يخبره جوبــز بما سيــدور حوله هذا التقريــر، واعتقــد سكالى أنــه سيكون نقدًا لإعــادة الهيكلة الأخيرة. ولكــن عندما حان دوره للتحدث، شرح جوبز لمجلس الإدارة خططه لإنشاء شركة جديدة. بدأ جوبز حديثه قائــلًا: "كنــت أفكر كثيرًا فى أنه قد حان الوقت لأن أستمر بحياتى الخاصة، واتضح لى أنــه يجــب علىّ أن أقوم بشىء ما، فقد أصبحت فى الثلاثين من عمرى". أشار بعد ذلك إلى عدد من المذكرات المعدة التى تشرح خطته لتصنيع حاسوب مخصص لسوق التعليم العــالى، ووعدهم بأن الشركة الجديدة لن تصبح منافسة لشركة أبل، وأنه سيأخذ معه من شركة أبل بعض الموظفين غير المهمين وقد عرض جوبز أن يستقيل من منصب رئيس مجلســ إدارة شركــة أبل، لكنه عــبر عن أمله فى أن يتعاونوا معًــا. اقترح جوبز أنه ربما ترغــب أبل فــى امتلاك حق توزيع منتجه أو أن تمنحه ترخيصًا يجيز له استخدام نظام تشغيل ماكنتوش.

تضايــق مايــك ماركولا من احتمالية تعيــن جوبز لأى من موظفى شركــة أبل وسأله: "لماذا تأخذ أى أحد من الأســاس؟".

طمأنــه جوبز هــو وباقى أعضاء مجلس الإدارة قائــلًا: "لا تغضب. إنهم مجموعة من صغار الموظفين ولن تفتقدهم، وسيتركون العمل بالشركة على أية حال".

بدا على أعضاء مجلس الإدارة فى البداية أنهم سيتمنون له الحظ الوافر فى مغامرته، لكــن بعــد مداولة سرية بينهم، عرضــ عليه المديرون أن تأخذ شركــة أبل حصة ١٠٪ من أسهم الشركة الجديدة وأن يبقى جوبز فى مجلس إدارة شركة أبل.

تقابل جوبز فى هذه الليلة مع موظفيه الخمسة مرة أخرى فى منزله ليتناولوا العشاء، وصــوت لصالــح أخذ استثمــار أبل، لكن أقنعه الآخــرون بأن هذا أمــر لا يتسم بالحكمة، واتفقــوا على أن أفضل شىء يفعلونه هو أن يستقيلوا جميعًا فى آن واحد وعلى الفور، ومن ثم يكون باستطاعتهم أن يقوموا بانطلاقة جديدة.

لــذا قام جوبــز بكتابة خطاب رسمــى إلى سكالى مخــبرًا فيه إياه بأسمــاء الموظفين الخمســة الذيــن سيتركون العمــل بالشركة، ووقعــه بتوقيعه الصغير غــير الواضح، وقاد

سيارته فى الصباح التالى متوجهًا إلى شركة أبل وسلمه الخطاب قبل اجتماعه بالموظفين الساعة ٧,٣٠ صباحًا.

قال سكالى: "ستيف، إنهم ليسوا من صغار الموظفين".

رد جوبز: "حسنًا، إنهم كانوا سيستقيلون على أية حال، وكانوا سيحضرون لتسليم استقالاتهم قبل التاسعة من صباح اليوم".

من وجهة نظر جوبز، كان يعتقد أنه قد تصرف بنزاهة؛ فلم يكن أحد من هؤلاء الخمسة رئيسًا لأحد القطاعات أو عضوًا فى فريق سكالى للموظفين المتميزين، بل كانوا يشعرون جميعًا بأنهم مهمشون بعد الهيكلة الجديدة بالشركة. ولكن من وجهة نظر سكالى، كانوا من الموظفين المهمين، فقد كان بيدج من موظفى أبل القدامى، وكان لوين مفتاح الشركة لدخول سوق التعليم العالى، هذا بالإضافة إلى أنهم كانوا يعلمون بخطط الشركة لجهاز Big Mac (بيج ماك) الذى على الرغم من عدم قيامهم بإنتاجه، إلا أنه لا يزال من ملكيات الشركة الفكرية، ولكن على الرغم من احتقان وجه سكالى، لم يقم بمواصلة الجدل فى الموضوع، بل طلب من جوبز أن يبقى فى مجلس إدارة أبل، ورد عليه جوبز أنه سيفكر بالأمر.

ولكن عندما دخل سكالى إلى اجتماع الساعة ٧,٣٠ صباحًا مع موظفيه، وأخبر قادة الفرق بأسماء الذين رحلوا مع جوبز، حدثت جلبة شديدة، فقد شعر معظمهم بأن جوبز قد تخلى عن مهامه كرئيس لمجلس إدارة الشركة، وخانها خيانة لا تغتفر. صاح كامبل ردًّا على ما قاله سكالى: "يجب أن نظهر للناس كم أنه شخص محتال حتى يتوقف الجميع هنا عن وصفه بالقديس".

اعترف كامبل بأنه – بالرغم من أنه أصبح فيما بعد من كبار المدافعين عن جوبز وعضوًا من أعضاء مجلس إدارة أبل الداعمين له – كان ثائرًا ذاك الصباح، حيث قال عن هذا الموقف: "لقد كنت غاضبًا للغاية، خاصة عندما علمت أنه أخذ معه دانل لوين الذى أقام علاقات جيدة مع الجامعات، وكان دائمًا ما يتذمر من صعوبة العمل مع ستيف، ومع ذلك رحل معه". كان كامبل غاضبًا لدرجة أنه ترك الاجتماع وذهب ليتصل بـ لوين هاتفيًّا فى منزله، وعندما ردت عليه زوجة لوين قائلة إنه يستحم، رد عليها كامبل: "سأنتظر". بعد بضع دقائق، عندما قالت له زوجة لوين إنه لا يزال يستحم، رد كامبل مرة أخرى: "سأنتظر". عندما رد لوين أخيرًا على الهاتف، سأله كامبل عما إذا كان الأمر صحيحًا، فاعترف لوين بأنه كذلك، فأغلق كامبل سماعة الهاتف دون أن يقول كلمة أخرى.

بعد أن سمع سكالى فورة غضب كبار موظفيه، قام باستطلاع رأى أعضاء مجلس الإدارة، فكانوا يشعرون بمثل ما شعر به الموظفون وهو أن جوبز خدعهم بوعده بأنه لن يسرق الموظفين المهمين. كان آرثر روك غاضبًا بشكل خاص، فعلى الرغم من اتخاذه جانب

سكالى فى المواجهة الحاسمة التى حدثت يوم الذكرى، إلا أنه كان قادرًا على تحسين علاقته الأبوية بـ جوبز، فقبل أسبوع واحد، كان قد دعا جوبز لأن يحضر صديقته إلى سان فرانسيسكو حتى يقابلها هو وزوجته، وتناول الجميع وجبة غداء رائعة فى منزل روك بمنطقة باسيفيك هايتس. لم يذكر له جوبز أمر الشركة التى كان يؤسسها؛ لذا شعر روك بأن جوبز خانه عندما سمع بأمرها من سكالى. ثار روك فيما بعد قائلاً: "لقد حضر إلى اجتماع مجلس الإدارة وكذب علينا، حيث أخبرنا بأنه يفكر بإنشاء شركة فى حين أنه فى حقيقة الأمر كان قد أسسها بالفعل. قال إنه سيأخذ قلة من صغار الموظفين، لكن اتضح أنه أخذ خمسة من كبار الموظفين". شعر ماركولا، بأسلوبه اللطيف، أيضًا بالإهانة، وقال: "لقد أخذ بعض أفضل المسئولين التنفيذيين الذين نظم صفوفهم سرًّا قبل مغادرته. هذه ليست الطريقة التى تسير بها الأمور. لم يكن هذا أمرًا ينم عن التهذيب".

وطوال إجازة نهاية الأسبوع حاول كل من أعضاء مجلس الإدارة وطاقم الإدارة إقناع سكالى بأنه يجب أن تشن شركة أبل الحرب على مؤسسها. أصدر ماركولا تصريحًا رسميًّا يتهم فيه جوبز بالتصرف: "بصورة تخالف تصريحاته بأنه لن يعين أى موظفين مهمين من شركة أبل فى شركته". وأردف منذرًا: "إننا ندرس ما يجب علينا عمله ردًّا على ذلك". واقتبست صحيفة *وول ستريت جورنال* مقولة كامبل عندما قال إنه: "ذُهل وصُعق" من سلوك جوبز.

غادر جوبز اجتماعه بـ سكالى معتقدًا بأن الأمور ستسير على خير ما يرام، لذا التزم الصمت، لكنه شعر بعد أن قرأ ما كُتب فى الجرائد بأنه يجب أن يرد؛ لذا اتصل هاتفيًّا ببعض المراسلين المفضلين لديه ودعاهم للحضور إلى منزله فى اليوم التالى ليختصهم بتصريحات موجزة عن الأمر. ثم اتصل بـ آندى كانينجهام، التى تولت حملاته الدعائية بشركة ريجز ماكينا، حيث قالت عن هذا الأمر: "ذهبت إلى قصره الخالى من الأثاث فى وودسايد ووجدته مجتمعًا فى المطبخ مع زملائه الخمسة ووجدت أيضًا عددًا من المراسلين واقفين فى الحديقة. أخبرها جوبز بأنه بصدد إجراء مؤتمر صحفى مفصل وبدأ يخبرهم بالأشياء السيئة التى سيقولها. تخوفت كانينجهام وقالت له: "قد يرتد هذا بشكل سيئ عليك". فى آخر الأمر تراجع جوبز عن موقفه، وقرر أن يعطى المراسلين نسخة من خطاب استقالته وتحديد عدد محدد من التعليقات المسجلة على القليل من التصريحات اللطيفة.

فكر جوبز فى إرسال خطاب استقالته عبر البريد الإلكترونى، لكن أقنعته سوزان بارنس بأن هذا سيكون فيه شىء من الاحتقار، لذا قاد جوبز سيارته متوجهًا إلى منزل ماركولا حيث وجد هناك آل أيزنستات، وحدثت مشادة كلامية استمرت لخمس عشرة دقيقة حين توجهت بارنز، التى كانت تنتظر فى الخارج، إلى باب المنزل لتأخذ جوبز

بعيدًا قبل أن يتفوه بأى شىء قد يندم عليه فيما بعد. ترك جوبز وراءه الخطاب الذى كان قد كتبه على جهاز Macintosh (ماكنتوش) وطبعه على طابعة LaserWriter (ليزر رايتر) الجديدة:

١٧ سبتمبر ١٩٨٥

عزيزى مايك:

لقد حملت صحف هذا الصباح أخبارًا بأن شركة أبل تعتزم تنحيتى عن منصب رئيس مجلس الإدارة. أنا لا أعلم مصدر هذه الأخبار ولكنها مضللة للرأى العام وغير منصفة بالنسبة لى.

لعلك تتذكر من اجتماع مجلس الإدارة يوم الخميس الماضى أننى صرحت بأننى قد قررت أن أنشئ شركة جديدة وأننى قدّمت رسميًّا استقالتى من منصب رئيس مجلس الإدارة.

رفض مجلس الإدارة استقالتى وطلب منى أن أؤجلها لمدة أسبوع، ووافقت على فعل هذا فى ضوء التشجيع الذى عرضه علىّ المجلس فيما يتعلق بالشركة الجديدة واحتمال أن شركة أبل ستستثمر فيها. وفى يوم الجمعة، وبعد أن أخبرت جون سكالى بمن سينضم إلىّ من الشركة، أكد على رغبة شركة أبل فى مناقشة جوانب التعاون المحتمل بينها وبين شركتى الجديدة.

بعد ذلك أظهرت الشركة العداء لى ولشركتى الجديدة، وبناءً على ذلك فأنا أصر على قبول استقالتى على الفور ...

كما تعلم، فإن التعديل الهيكلى الأخير قد تركنى دون عمل أو قدرة على الاطلاع حتى على التقارير الإدارية العادية. إننى ما زلت فى الثلاثين من عمرى وما زلت أرغب فى العمل وتحقيق الإنجازات.

بعد كل ما حققناه معًا، أرغب فى أن يكون انفصالنا سلميًّا ومحترمًا.

مع خالص تحياتى، ستيفن بى. جوبز

عندما ذهب أحد أعضاء الفريق المرافق إلى مكتب جوبز ليحزم له أغراضه، رأى إطار صورة مُلقى على الأرض. كان فى الصورة جوبز وسكالى مندمجين فى حديث ودى، وكُتب عليها إهداء يعود إلى سبعة أشهر ماضية: "إلى الأفكار العظيمة، والخبرات العظيمة، والصداقة العظيمة! جون". كان زجاج إطار الصورة مكسورًا، فقد طوحه جوبز عبر الغرفة قبل أن يرحل، ومنذ ذلك اليوم لم يتحدث مع سكالى مرة أخرى.

ارتفعـت أسهم الشركة بالبورصة ما يقرب من نقطـة كاملة، أو حوالى ٧٪، عندما أُعلنت استقالـة جوبز. شرح محرر الرسائل الإخبارية عن الأسهم التكنولوجية هذا الأمر قائلًا: "كان حاملو الأسهم من الساحل الشرقى قلقين من إدارة مجموعة من غريبى الأطوار من ولايـة كاليفورنيا للشركـة، والآن بعد رحيل كل من وزنياك وجوبـز عنها،بدأ يشعر حاملو الأسهـم هؤلاء بالراحة". لكن قال نولان بوشنيل، مؤسـس شركة أتارى الذى كان مرشدًا لـ جوبـز منذ ١٠ سنوات خلت، لمجلـة تايم إن شركة أبل ستفتقد جوبـز كثيرًا، حيث قال: "من أين سينبع إلهام شركة أبل الآن؟ هل ستصبح أبل فرعًا من فروع شركة بيبسى؟".

بعـد مـرور عدة أيام من المحـاولات الفاشلة للوصـول إلى تسوية للخـلاف القائم مع جوبـز، قرر سكالى ومجلس إدارة شركة أبل أن يقاضـوا جوبز "بتهمة خيانة الثقة". وقد وضحت الدعوى القضائية انتهاكات المدعى عليه كالتالى:

> إلى جانب إخلاله بالتزاماته نحو شركة أبل، قام جوبز، أثناء توليه منصب رئيس مجلس إدارة شركة أبل وكموظف يتظاهر بالولاء للشركة ... بالتالى:
>
> (أ) التخطيط سرًا لتكوين شركة لينافس بها شركة أبل.
>
> (ب) التخطيـط سرًا لكى تستفيـد شركته المنافسة بطريقة غـير قانونية من مخططات تصميمات شركة أبل لتطوير مشروع منتج الجيل الجديد وتسويقه.
>
> (ج) استمالة موظفين مهمين ودفعهم لترك العمل فى شركة أبل.

فـى هذا الوقت كان جوبز يمتلـك ٦,٥ مليون سهم من أسهم شركة أبل، أى ما يوازى ١١٪ مـن الشركة، وكانت قيمتها تساوى ١٠٠ مليون دولار. بدأ جوبز فى بيع أسهمه، حتى باعها كلها خلال خمسة أشهر، واحتفظ بسهم واحد فقط حتى يتمكن من حضور اجتماع حاملـى الأسهـم وقتمـا يشاء. كان جوبـز يستشيط غضبًـا، وهذا ما انعكـس على رغبته الشديـدة فـى إنشاء مـا أراده أن يكون – بغض النظر عن كيفية تحقيـق ذلك – شركة منافسة. قالت جوانا هوفمان التى عملت بالشركة الجديدة لمدة وجيزة: "لقد كان غاضبًا مـن أبـل، وكان يضع نصب عينيــه السوق التعليميـة، حيث كانت أبـل مسيطرة على هذه السوق. كان ستيف تواقًا إلى الانتقام، وكان يقوم بهذا بدافع الانتقام".

لم يكـن يرى جوبـز الأمر بهذه الطريقة، فقد قال فى حـوار مع جريدة نيوزويك: "لم أكـن أحمـل فى قلبى أية ضغينـة". دعا جوبـز مراسليه المفضلين مرة أخـرى إلى منزله فـى وودسايد، لكن لم تكن آندى كانينجهـام موجودة لتجبره على أن يكون حريصًا، ونفى عـن نفسه تهمـة الاستيلاء علـى الموظفين الخمسة مـن شركة أبل بطريقـة ملتوية قائلاً لمجموعة الصحفيين الذين كانوا منتشرين فى حجرة معيشته الخالية من الأثاث: "هؤلاء

الأشخاص هم من قاموا بالاتصال بى، وكانوا يفكرون فى ترك العمل بالشركة، فلشركة أبل طريقتها فى إهمال الناس".

قرر أن يتعاون مع جريدة نيوزويك لتغطية جانبه من القصة وعرضها على الرأى العام، وقد كشف فى اللقاء الصحفى الذى أجراه معهم عن الكثير من الأمور، حيث قال لهم: "إن أكثر شىء أبرع فى فعله هو إيجاد مجموعة من الأشخاص الموهوبين وأنجز الأمور بمساعدتهم"، وقال إنه سيظل دائمًا متعلقًا بشركة أبل، حيث قال عن هذا الأمر: "سوف أتذكر شركة أبل دائمًا كما يتذكر الرجل المرأة الأولى التى أحبها فى حياته". ولكنه على استعداد لأن يدخل فى حرب مع إدارتها عند الحاجة لذلك، حيث قال: "عندما يدعوك شخص ما باللص علانية، عليك أن ترد". إن تهديد إدارة شركة أبل بمقاضاته أمر شائن، ومحزن. الأمر الذى أظهر أن شركة أبل لم تعد شركة جريئة ومتمردة بعد الآن، وقال: "من الصعب التفكير فى أن شركة تساوى مليارى دولار ويعمل بها ٤٣٠٠ موظف لا تستطيع أن تنافس ستة أشخاص يرتدون الجينز".

وفى محاولة منه لخلق قصة مضادة لقصة جوبز، اتصل سكالى بـ وزنياك وأجبره على أن يتحدث للصحافة، حيث قال لجريدة تايم فى الأسبوع نفسه: "بإمكان ستيف أن يكون شخصًا مهينًا ومؤذيًا". وكشف عن أن جوبز طلب منه الانضمام إلى شركته الجديدة – بحيث تكون هذه طريقة ماكرة لتوجيه ضربة أخرى إلى إدارة أبل الحالية – لكنه لم يكن يريد المشاركة فى مثل هذه الألعاب ولم يرد على اتصال جوبز الهاتفى. وروى لجريدة سان فرانسيسكو كورنيكال كيف أن جوبز منع شركة فروج ديزاين من العمل على جهاز التحكم عن بعد الخاص به بحجة أنه قد ينافس منتجات شركة أبل. قال وزنياك: "إننى أتطلع إلى رؤية منتج رائع يخرجه إلى النور وأتمنى له التوفيق، لكن استقامته هى الأمر الذى لا أثق به".

الاعتماد على نفسك

قال آرثر روك فيما بعد: "إن أفضل شىء حدث لـ ستيف فى حياته كان عندما فصلناه من الشركة، وقلنا له اغرب عن وجهنا". كانت النظرية التى تشاركها الكثيرون هى أن هذه القسوة الأبوية قد جعلته أكثر حكمة ونضجًا، لكن لم يكن الأمر بهذه البساطة، ففى الشركة التى أسسها بعد أن طُرد من أبل، كان جوبز قادرًا على إطلاق العنان لجميع غرائزه، الجيد منها والسيئ. لقد كان حرًّا، وكانت النتيجة مجموعة من المنتجات المذهلة التى كانت تلاقى الفشل الذريع فى السوق. كانت هذه تجربة تعليمية حقيقية. إن ما أعد

جوبز للنجاح الباهر فى الفصل الثالث من حياته ليس طرده من الفصل الأول منها؛ من شركة أبل، بل الإخفاقات اللامعة التى مُنى بها فى الفصل الثانى من حياته.

كانت الغريزة الأولى التى أطلق لها العنان هى شغفه بالتصميم، وكان الاسم الذى اختاره لشركته مستقبليًا إلى حد ما: Next (نيكست) وتعنى القادم أو التالى. ولكى يجعل الشركة أكثر تميزًا، قرر أنه يحتاج إلى شعار عالمى؛ لذا قرر السعى وراء عميد شعارات المؤسسات، بول راند، مصمم الجرافيك من بروكلين الذى بوصوله إلى الحادية والسبعين من عمره كان قد صمم بعض أشهر شعارات المؤسسات فى تاريخ العمل التجارى، ومن ضمنها *إسكوير*، وآى بى إم، وويستنجهاوس، وإيه بى سى، ويو بى إس. كان راند متعاقدًا مع شركة آى بى إم، وقال له مشرفوه إنه سيكون هناك تضارب إذا ما قام بتصميم شعار شركة حاسب أخرى، لذا رفع جوبز سماعة الهاتف ليتصل بالمدير التنفيذى لشركة آى بى إم، جون آكرز، لكنه كان خارج البلاد، لكن كان جوبز مصرًّا بشدة حتى إنه استطاع أن يصل إلى رئيس مجلس إدارة الشركة، بول ريزو. وبعد يومين توصل ريزو إلى أنه لا طائل من مقاومة جوبز، وأعطى الإذن لـ راند بأن يقوم بالعمل.

استقل راند الطائرة إلى بالو ألتو وقضى وقته فى التمشية مع جوبز والاستماع إلى رؤيته. قال جوبز فى إحدى المرات إن جهاز الحاسب يجب أن يكون مكعبًا. لقد أحب جوبز ذلك الشكل الهندسى؛ فقد كان مثاليًّا وبسيطًا، لذا قرر راند أن الشعار سيكون مكعبًا، وسيكون مائلاً بزاوية ٢٨ درجة. عندما سأل جوبز عن الخيارات المتاحة للتفكير بها أجابه راند أنه لم يقم بتجهيز *خيارات* مختلفة للعملاء من قبل، حيث قال لـ جوبز: "سوف أحل لك مشكلتك وسوف تدفع لى أجرى، ولك الخيار فى أن تستخدم ما أنتجته أو تنحيه جانبًا، لكننى لن أجهز لك مجموعة من الخيارات، وفى كلتا الحالتين سوف تدفع لى أجرى".

أعجب جوبز بطريقة التفكير *هذه*، لذا قام بأمر يشبه المجازفة، فقد كان على الشركة أن تدفع مبلغ ١٠٠ ألف دولار مقابل تصميم *واحد*. قال جوبز: "لقد كانت علاقتنا تتسم بالوضوح. لقد كان نقيًّا نقاء الفنان، ولكنه كان بارعًا فى حل مشكلات المؤسسات. كان مظهره صارمًا وأجاد لعب دور البخيل لكنه كان طيب القلب". وكان هذا أحد أفضل الإطراءات التى قالها جوبز فى حياته: نقاء الفنان.

استغرق الأمر من راند أسبوعين فقط، وطار عائدًا ليسلم النتائج إلى جوبز فى منزله فى وودسايد. فى البداية تناولا الغداء معًا، ثم سلمه راند كتيبًا أنيقًا وزاهيًا عبر عن طريقة تفكيره، وفى النهاية عرض راند الشعار الذى اختاره. ذُكر فى الكتيب: "يُظهر تصميم الشعار تدرج الألوان، والاتجاه ويعتبر دراسة فى تباين الألوان. يميل الشعار بزاوية أنيقة، وهو يمتلئ برفع الكلفة والود والعفوية الذين تجدهم فى طابع رأس

السنــة والسلطة التى تجدها فى الأختام". قُسمت كلمة NeXT إلى سطرين لتملأ أحد أوجـه المكعـب المربعة، مع كتابة حرف e كحرف صغير. شرح كُتيب راند أن هذا الحرف بـرز ليعبر ضمنيًّـا عـن education (التعليـم)، excellence (التميـز) ... $e=mc^2$ (معادلة نظرية النسبية: الطاقة = الكتلة × مربع سرعة الضوء)".

مـن الصعب فى معظم الأحيان أن تتوقع رد فعل جوبز على عرض تقديمى. فقد يقول عنـه إنـه سيـئ أو عبقرى، لا يمكـن لأحد أن يتوقـع أى اتجاه سيسلكه، ولكـن مع مصمم أسطورى مثل راند، فإن الاحتمال الأكبر أن جوبز سيقبل العرض. نظر جوبز إلى الصفحة الأخيرة، ثم نظر إلى راند وعانقه. كان بينهما خلاف طفيف: استخدم راند اللون الأصفر الداكـن فـى تلوين حرف "e" على الشعار لكن جوبز أراده أن يكون لون أصفر فاتحًا أكثر وتقليديًّـا أكثر. ضرب راند الطاولـة بقبضته قائلاً: "إننى أقوم بهذا العمل منذ ٥٠ عامًا، وأنا أدرى جيدًا ما أفعله". ومن ثم تراجع جوبز عن قراره.

لم تحصـل الشركـة على شعار جديد فحسب، بل على اسم جديـد أيضًا، فهى لم تعد Next بعـد الآن، بل أصبحت NeXT. قـد لا يستطيع الآخرون فهم الحاجة لهذا الشعار، وسيدفعـون فيه أقل كثـيرًا من ١٠٠ ألف دولار. لكن بالنسبـة إلى جوبز كان هذا يعنى أن شركـة نيكسـت تبدأ حياتها بشعور وهوية عالميين، حتى لو لم تكن قد أنتجت منتجها الأول بعـد وكان ماركولا هو مـن علمه أن الشركة العظيمة يجب أن تكـون قادرة على أن تستمد قيمتها من الانطباع الأول الذى تُخلفه.

وافـق رانـد علـى تصميم بطاقة عمل لـ جوبز كشـىء إضافى، وكانـت بطاقة زاهية الألـوان، وأعجـب جوبز بها، لكن انتهـى بهما الأمر فى جدل مطـول وساخن حول موضع النقطـة بعد حـرف .P فى Steven P. Jobs (ستيفن بى. جوبز). وضع راند النقطة على يمـين حرف P، كما لو كانت لتظهـر إذا طُبعت بالمعدن. كان جوبز يفضل أن تكون النقطة إلى اليسـار قليلا، تحت دوران حرف ".P" كما لو كانت مطبوعة رقميًّا. قالت سوزان كير مستعيـدة ذكـرى هذا الموقف: "كان نقاشًا حاميًا على أمـر صغير نسبيًّا"، وفاز جوبز فى هذا الخلاف.

ولتحويل شعـار شركة NeXT (نيكست) إلى مظهر المنتجات الحقيقية، احتاج جوبز إلى مصمـم صناعى يثق به، لذا تحدث مع القليل مـن المرشحين، لكن لم يبهره أى منهم مثلمـا أبهـره المصمم البافارى الذى أحضـره ليعمل فى شركة أبـل: هارتموت إسلينجر، والـذى أنشـأت شركته المسماة فـروج ديزاين متجرًا فى وادى السيليكـون، والذى وقع مع شركـة أبل، بفضـل جوبز، عقدًا مربحًا. يُعد سماح شركة آى بـى إم لـ بول راند بأن يعمل لحسـاب شركة نيكست معجزة صغيرة رأت النـور بسبب اعتقاد جوبز بأنه يمكن تحريف

الواقع، لكنها كانت تعتبر أمرًا هينًا مقارنة باحتمالية تمكنه من إقناع شركة أبل بالسماح لـ إسلينجر بالعمل لصالح شركة نيكست.

لكن هذا لم يمنع جوبز من المحاولة، ففى بداية شهر نوفمبر عام ١٩٨٥، وبعد خمسة أسابيع من إقامة شركة أبل دعوى قضائية ضده، كتب جوبز خطابًا إلى أيزنستات طالبًا منه الإذن قائلاً: "لقد تحدثت مع هارتموت إسلينجر فى عطلة نهاية الأسبوع واقترح علىَّ أن أكتب إليك مذكرة أشرح فيها سبب رغبتى فى العمل معه هو وشركة فروج ديزاين لتصميم منتجات شركة نيكست الجديدة". وكان ما يدعو إلى الدهشة أن جوبز تحجج بأنه لم يكن يعلم ما تمتلكه شركة أبل فى مصانعها لكن إسلينجر كان يعلمها، حيث قال: "لا تمتلك شركة نيكست أدنى فكرة عن توجهات تصميمات شركة أبل المستقبلية، ولا أى من شركات التصميم التى قد نتعامل معها، لذا فمن المحتمل أن تقوم تلك الشركات مصادفة بتصميم منتجات مشابهة. إن من أولويات شركتى أبل ونيكست الاعتماد على حرفية هارتموت للتأكد من تلافى حدوث ذلك". تذكر أيزنستات أنه ذُهل من مدى جراءة جوبز، ورد بخشونة قائلاً فى خطابه: "لقد عبرت من قبل عن قلقى بالنيابة عن شركة أبل من تورطك فى استخدام المعلومات التجارية السرية لشركة أبل، ولم يخفف خطابك هذا القلق بأية طريقة، بل فى حقيقة الأمر لقد زاد من قلقى لأنك صرحت بأنك: "لا تمتلك أدنى فكرة عن تصميمات شركة أبل الحالية أو المستقبلية"، وهو تصريح غير صحيح". إن ما جعل الطلب أكثر إثارة لدهشة أيزنستات هو أنه صادر من جوبز الذى، قبل عام واحد فقط، أجبر شركة فروج ديزاين على ترك العمل على جهاز التحكم عن بعد الخاص بـ وزنياك.

أدرك جوبز أنه لكى يعمل مع إسلينجر (من بين أسباب أخرى)، سيكون من الضرورى أن يحل الخلاف القانونى الذى بينه وبين أبل. ولحسن الحظ كان سكالى مستعدًّا لهذا، وفى يناير عام ١٩٨٦ توصلا إلى اتفاق ودى لا تتخلله أية خسائر مادية. وافقت شركة نيكست على مجموعة من القيود مقابل تنازل شركة أبل عن دعواها القضائية: أن يتم تسويق منتجها على أنه محطة عمل عالية الإمكانيات، وأن يتم بيعه بشكل مباشر إلى الكليات والجامعات، وألا يتم تسليمه قبل شهر مارس عام ١٩٨٧. أصرت شركة أبل أيضًا على "ألا يستخدم جهاز شركة نيكست أى نظام تشغيل متوافق مع جهاز Macintosh (ماكنتوش)"، على الرغم من ذلك يمكن القول إن شركة أبل كانت ستستفيد جيدًا لو أنها قد أصرت على العكس.

استمر جوبز بعد انتهاء أمر التسوية فى السعى خلف إسلينجر حتى فسخ عقده مع شركة أبل مما سمح لشركة فروج ديزاين بأن تعمل مع شركة نيكست فى نهاية عام ١٩٨٦. أصر إسلينجر على حرية التصرف مثل بول راند، حيث قال: "أحيانًا عليك استعمال

العصا عند التعامل مع ستيف". كان إسلينجر فنانًا، مثل راند؛ لذا كان جوبز على استعداد لأن يعطيه الصلاحيات التى يحرم الآخرين منها.

أمر جوبز بأن يكون الحاسوب على شكل مكعب مثالى، ويكون طول كل جانب قدمًا واحدة وجميع زواياه ٩٠ درجة بالضبط، فقد كان يحب شكل المكعبات الهندسية، حيث إنها كانت تتسم بالجاذبية وكانت تبدو مثل ألعاب الأطفال. ولكن كان شكل المكعب مثالاً يحمل بصمة جوبز على انتصار الرؤية التصميمية على الاعتبارات الهندسية. كان يجب تعديل اللوحات الإلكترونية، التى كانت متوافقة إلى حد كبير مع شكل علبة البيتزا التقليدى، ووجب تصغيرها حتى يمكن وضعها فى الحاوية المكعبة.

العقبة الكبرى كانت فى أن مثالية شكل المكعب جعلت تصنيعه صعبًا، فمعظم الأجزاء التى كانت تُسبك فى قوالب كانت زواياها تزيد قليلاً على ٩٠ درجة حتى يمكن إخراجها بسهولة من القالب (كما هو الوضع عند إخراج كعكة من مقلاة تزيد زوايا حوافها على ٩٠ درجة). لكن أمر إسلينجر، ووافق جوبز بحماس، بأنه يجب ألا تكون هناك "زوايا سحب" لأنها ستدمر مثالية المكعب، لذا كان يجب تصنيع الجوانب منفصلة باستخدام قوالب تتكلف ٦٥٠ ألف دولار فى ورشة متخصصة بمدينة شيكاغو. كان شغف جوبز بالكمال خارج على السيطرة، فعندما لاحظ خطًا صغيرًا يظهر على الهيكل سببته القوالب، استقل الطائرة متجهًا إلى شيكاغو وأقنع مشكل المعادن بأن يبدأ من جديد وبشكل مثالى. قال أحد المهندسين: "لا يتوقع الكثير من مشكلى المعادن حضور أحد المشاهير إليهم". جعل جوبز الشركة تشترى ماكينة سنفرة تساوى ١٥٠ ألف دولار لتزيل جميع العلامات التى سببتها أسطح القوالب وأصر على أن تكون حاوية الماغنيسيوم سوداء لا تلمع مما جعلها أكثر قابلية لإظهار العيوب.

كان جوبز مهووسًا على الدوام بأن تكون أجزاء المنتج غير المرئية على قدر جمال واجهته نفسه كما علمه والده أثناء بنائهما للسور معًا. قام بهذا الأمر أيضًا بشكل مفرط عندما وجد أنه سيد القرار بشركة نيكست، حيث راعى أن تكون المسامير التى بداخل الجهاز مطلية بطلاء باهظ الثمن، بل أصر على دهان سطح الحاوية المكعبة الداخلى باللون الأسود غير اللامع، على الرغم من أنه لن يظهر إلا إلى عمال الصيانة.

وصف جون نوسيرا، الذى كان يكتب وقتها فى صحيفة إسكوير، حساسية جوبز خلال اجتماع مع موظفى شركة نيكست قائلاً:

> ليس من الصحيح أن نقول إن جوبز قد حضر اجتماع الموظفين هذا؛ لأنه لا يحضر أى شىء حتى نهايته؛ حيث تعد الحركة الدائمة إحدى طرق سيطرته على مسار العمل. ففى لحظة ما تجده جاثيًا على ركبته أمام مقعده، بعد ذلك بدقيقة تجده جالسًا عليه، ثم تجده بعد ذلك واقفًا بعيدًا عن مقعده تمامًا يكتب شيئًا ما بسرعة على السبورة التى خلفه. إنه يمتلك الكثير

من الأساليب التى تميزه، فهو يقضم أظافره، ويحدق بإمعان دون أن يطرف له جفن إلى من يحادثه مهما كان قدره. ويداه، المصفرتان قليلاً بشكل لا يمكن تفسيره، تتحركان بشكل مستمر.

الأمر الرئيسى الذى صدم نوسيرا هو "افتقاد جوبز شبه المتعمد للكياسة"، فقد كان الأمر يتعدى مجرد عدم قدرته على إخفاء آرائه عندما يقول الآخرون شيئًا يعتقد أنه غبى؛ كان الأمر استعدادًا واعيًا، بل حماسة مفرطة، لإحباط الناس وإذلالهم وإظهار أنه أذكى منهم، فعلى سبيل المثال، عندما قدم له دانل لوين أحد مخططات المؤسسة، قلب نظره فيها وقال: "هذه المخططات عبارة عن هراء". ما زالت حالته المزاجية تتقلب بجموح، مثلما كان فى شركة أبل، ففى إحدى المرات حضر أحد الممولين أحد اجتماعاته فأطرى عليه جوبز من أجل: "العمل العظيم الرائع الذى قام به"، مع أنه كان قد قال له فى اليوم السابق: "هذه الصفقة هراء".

كان من بين موظفى شركة نيكست العشرة الأوائل مهندس ديكور قام بتصميم مقرها الأول فى بالو ألتو. بالرغم من أن جوبز كان قد استأجر مبنى مصممًا بأناقة وطبقًا للعمارة الحديثة، إلا أنه هدمه وأعاد بناءه بالكامل، حيث استبدل بالحوائط الزجاج، وأزيلت السجاجيد وحل محلها أرضيات خشبية فاتحة اللون. وتم تكرار العملية عندما انتقلت شركة نيكست إلى مقر أكبر فى مدينة ريدوود عام ١٩٨٩. على الرغم من أن المبنى كان جديدًا تمامًا، أصر جوبز على إزالة المصاعد حتى يصبح مدخل الرواق أكثر إثارة. وكلف المهندس المعمارى "آى إم بى" بتصميم سلم ضخم يبدو كما لو كان طائرًا فى الهواء لوضعه فى منتصف الرواق، قال المقاول إن هذا السلم لا يمكن بناؤه، فقال جوبز إنه من الممكن بناؤه، وقد كان. وبعد هذا بأعوام استخدم جوبز هذه السلالم كعلامة مميزة لمتاجر شركة أبل.

الحاسوب

خلال أشهر شركة نيكست الأولى، طاف جوبز ودانل لوين، وعادة ما كان يصحبهما عدد من زملائهما، على الجامعات لجمع الآراء. وتقابلا فى جامعة هارفارد مع ميتش كابور، رئيس شركة لوتس سوفت وير، وتناولا معه الغداء فى مطعم هارفست، وأثناء وضع كابور للزبد على الخبز، سأله جوبز: "هل سمعت من قبل عن الكوليسترول؟"، فرد عليه كابور قائلاً: "سوف أعقد معك صفقة. لا تتطرق إلى موضوع عاداتى الغذائية ولن أتطرق إلى موضوع شخصيتك"، وقد قال كابور ذلك على سبيل المزاح، ولكن كما قال كابور فيما

بعد: "لم تكن العلاقات الإنسانية هى ما يبرع فيه جوبز". وافقت لوتس على تطوير نظام تشغيل لشركة نيكست.

رغب جوبز فى أن يدرج عددًا من المحتويات المفيدة فى الجهاز، لذا قام مايكل هاولى، أحد المهندسين، بعمل قاموس رقمى. وترامى إلى مسامعه أيضًا أن أحد أصدقائه فى مطابع جامعة أكسفورد يعمل على الإعداد لطباعة إصدار جديد من أعمال شكسبير، وكان هذا يعنى أنه قد توجد نسخة رقمية يمكن أن يحصل عليها، ومن ثم يدرجها فى ذاكرة حاسوب شركة نيكست، قال هاولى: "لذا اتصلت بـ ستيف وأخبرته عن هذا الأمر، فقال لى إن هذا الأمر سيكون رائعًا، ثم استقللنا الطائرة معًا إلى أكسفورد". وفى يوم ربيعى جميل عام ١٩٨٦، قابلا صديق هاولى فى المبنى الرئيسى لدار النشر الواقعة فى منتصف جامعة أكسفورد، حيث قدم جوبز عرضًا بـ ٢٠٠٠ دولار لشراء الإصدار الجديد بالإضافة إلى ٧٤ سنتًا من قيمة كل جهاز مباع مقابل الحصول على حقوق نشر إصدار جامعة أكسفورد لأعمال شكسبير، وقال جوبز: "إنها لصفقة جيدة لكم، فسوف تكونون من الرواد؛ لأن هذا الأمر لم يتم عمله من قبل". وافقت الجامعة على المبدأ ثم ذهبوا للعب البولينج فى مقهى قريب اعتاد أن يجلس عليه اللورد بايرون فيما مضى. وبحلول الوقت الذى سيرى فيه جهاز شركة نيكست النور سيكون محتويًا على قاموس وقاموس كلمات معانى و*قاموس أكسفورد للاقتباسات*، مما سيجعله رائدًا فى مجال الكتب الإلكترونية التى يمكن البحث فيها.

بدلاً من أن يستخدم الرقاقات الجاهزة فى جهاز نيكست، جعل جوبز مهندسيه يقومون بتصميم رقاقات أخرى يمكن دمج مجموعة من الوظائف على الرقاقة الواحدة. كان هذا الطلب صعب التحقيق، ولكن جوبز جعله مستحيلاً إلى حد ما بسبب مراجعته المستمرة للوظائف التى يريد من الرقاقات القيام بها. وبعد عام كامل اتضح أن هذا الأمر مضيعة كبيرة للوقت.

أصر جوبز أيضًا على بناء مصنعه المستقبلى المشغل آليًا بالكامل – تمامًا مثل المصنع الذى كان يديره لتصنيع جهاز Macintosh (ماكنتوش)، ولكنه لم يتعلم شيئًا من تلك التجربة، ففى هذه المرة أيضًا وقع فى الخطأ نفسه، ولكن بصورة أشد. فقد دُهنت الآلات والمعدات الآلية وأُعيد دهانها طبقًا لهوسه بتنسيق الألوان، ودُهنت الحوائط باللون الأبيض كحوائط المتاحف كما كانت فى مصنع Macintosh (ماكنتوش)، واشترى مقاعد جلدية سوداء بقيمة ٢٠٠٠٠ دولار وسلمًا مصنوعًا خصيصًا كالذى وضعه فى مقر الشركة الرئيسى. أصر جوبز على أن يكون اتجاه سير اللوحات الإلكترونية على آلات خط التجميع الذى يبلغ طوله ١٦٥ قدمًا من اليسار إلى اليمين حتى يبدو شكلها أفضل للزوار الذين سيشاهدونها من منصة العرض، ويتم وضع اللوحات الخالية فى أحد طرفى خط

التجميـع وبعـد ٢٠ دقيقة تخرج من الطـرف الآخر لوحات كاملـة دون أن يلمسها إنسان. وتعتمـد العملية على المبدأ اليابانى الذى يُسمى كانبـان، والذى يعمل على أساس أن الآلة لا تقـوم بمهمتهـا إلا إذا كانـت الآلة التى تليهـا على خط الإنتاج مستعـدة لاستلام قطعة أخرى.

لم يظهـر تقلب جوبز المزاجى أثناء تعامله مع الموظفين، حيث يتذكر تريبل هذا الأمر قائلاً: "كان جوبز يُظهر تواضعًا جذابًا بطريقة أثبتت فاعليته فى معظم الأحوال". ولكن فى بعض الأحيان لم يكن كذلك، فأحد المهندسين، دايفيد بولسن، كان يعمل لمدة ٩٠ ساعة فـى الأسبوع طـوال الأشهر العشـر الأولى لشركة نيكست، واستقـال عندما "دخل ستيف فـى عصـر أحد أيام الجمعة وأخبرنـا بأنه غير منبهر بما يفعلـه". وعندما سُئل فى أحد الحـوارات الصحفية لجريدة بيزنس ويك عن سبب معاملته للموظفين بمثل هذه القسوة، أجاب أن هذا فى مصلحة الشركة، حيث قال :"من بين مسئولياتى أن أكون معيار الجودة، وبعض الناس غير معتادين على البيئة التى يكون فيها التميز هو المعيار"، ولكنه حافظ على روحـه وجاذبيته. كان هناك الكثير من الرحـلات الميدانية، وزيارات من أساتذة الأكيدو، والاعتـكاف خارج موقع العمل. وكانت لا تزال فى داخلـه رواسب القرصنة. عندما قامت شركـة أبل بفسـخ عقدها مع شيات/داى، الشركة التى صممـت إعلان "١٩٨٤" وسحبت إعلان: "مرحبًا آى بى إم – بصدق". اشترى جوبز صفحة كاملة فى جريدة وول ستريت جورنال ونشر فيها إعلانا قال فيه: "هنيئًا لكم شركة شيات/داى بصدق ... لأننى أضمن لكم: أن هناك حياة بعيدًا عن أبل".

ربمـا كان وجـه التشابه بين أيام عمـل جوبز فى شركة نيكست وأيـام عمله فى شركة أبـل هو أن جوبز أحضر معه نطاق تحريف الواقع الخاص به، وقد ظهر هذا خلال معتزل الشركة الأول بمنتجع بيبل بيتش فى أواخر عام ١٩٨٥، والذى أعلن فيه جوبز أن حاسوب شركة نيكست الأول سيتم شحنه بعد ١٨ شهرًا. كان من الواضح أن هذا التاريخ مستحيل، ولكنـه رفض اقتراح أحد المهندسين بأنـه من الأفضل أن يكونوا واقعيين ويخططوا لشحن الجهـاز عـام ١٩٨٨، وقـال: "إذا قمنـا بذلك، فـإن العالم لـن يقف ساكنًا فـى موضعه، وسيسبقنا التطور التكنولوجى، وسيكون علينا أن نلقى العمل الذى قمنا به بأكمله فى سلة المهملات".

كانـت جوانا هوفمـان، أحد أعضاء فريـق Macintosh (ماكنتوش) القدامى واحدة مـن الذين يستطيعون تحدى جوبز، وقد قامت بهـذا، حيث قالت أثناء ما كان جوبز يقف أمـام السبورة البيضاء: "إن لتحريف الواقـع قيمته التحفيزية، وأظن أنه أمر جيد، ولكن عندمـا يتعلق الأمر بتحديد تاريخ بطريقـة تؤثر على تصميم المنتج، فإننا بذلك قد وقعنا فى مشكلة كبيرة". لم يوافقها جوبز وقال: "أعتقد أنه علينا أن نثبت أقدامنا بطريقة ما،

إذا فاتنا التقدم التكنولوجى، فسوف تبدأ مصداقيتنا فى التآكل". وما لم يقله جوبز، مع أن الجميع يشكون فى أنه يقصده، هو أنهم إذا فاتتهم مواعيد التسليم فقد ينتهى المال الذى يمتلكونه، حيث قدم جوبز ٧ ملايين دولار من ماله الخاص، ولكن بمعدل استهلاكهم الحالى سوف ينتهى هذا المبلغ خلال ١٨ شهرًا إذا لم يستطيعوا الحصول على أية إيرادات من المنتجات المباعة.

بعد ثلاثة أشهر، عندما عادوا إلى منتجع بيبل بيتش من أجل معتزلهم التالى. بدأ جوبز قائمة أولوياته بمقولة: "لقد انتهى شهر العسل". وخلال معتزلهم الثالث فى سونوما فى سبتمبر ١٩٨٦، اختفى الجدول الزمنى، وبدا من الواضح أن الشركة ستقع فى ضائقة مالية.

بيرو يهب للنجدة

فى أواخر عام ١٩٨٦ بعث جوبز عرضًا إلى شركات رأس المال المغامر عارضًا عليها نسبة ١٠٪ من أسهم شركة نيكست مقابل ٣ ملايين دولار مما يعنى أنه قدر قيمة الشركة بـ ٣٠ مليون دولار، وهو رقم من اختراع جوبز ومخالف للواقع. كان رأس المال الذى ضخ بالشركة حتى ذلك الوقت أقل من ٧ ملايين دولار، وكانت الشركة لا تقدم شيئًا سوى الشعار الأنيق والمكاتب التى تتوافق مع الذوق الحديث. لم يكن لدى الشركة أى إيراد أو منتجات ولا شىء يبدو أنها ستحققه فى المستقبل. ولا عجب من أن جميع المستثمرين تجاهلوا عرض الاستثمار المعروض عليهم.

لكن كان هناك مغامر واحد مبهور بـ جوبز وهو روس بيرو، الرجل ضئيل الحجم من ولاية تكساس الذى أسس شركة إلكترونيك داتا سيستمز ثم باعها بعد ذلك إلى شركة جنرال موتورز مقابل ٢,٤ مليار دولار، وحدث أنه كان يشاهد فيلمًا وثائقيًّا على قناة بى بى إس بعنوان *The Entrepreneurs* (رواد الأعمال)، والذى قدم فقرة عن جوبز وشركة نيكست فى نوفمبر عام ١٩٨٦، وعلى الفور أحس بأوجه الشبه بينه وبين جوبز وجماعته، لدرجة أنه قال أثناء مشاهدته لهم على التلفاز: "لقد كنت أكمل الجمل التى يقولونها". كانت هذه هى الجملة نفسها التى كان سكالى يستخدمها فى أغلب الأحيان، لذا قام بيرو بالاتصال بـ جوبز هاتفيًا فى اليوم التالى وقدم لـ جوبز عرضه قائلاً: "إذا احتجت إلى مستثمر، فاتصل بى".

كان جوبز يحتاج إلى مستثمر بالفعل وبشدة، ولكنه كان حريصًا على ألا يُظهر ذلك، لذا فقد انتظر لمدة أسبوع قبل أن يرد على اتصال بيرو. أرسل بيرو عددًا من محلليه لقياس حجم شركة نيكست، ولكن اهتم جوبز بأن يتعامل بشكل مباشر مع بيرو. قال

بيرو لاحقًا إن أحد الأمور التى ندم عليها فى حياته هو أنه لم يشترِ شركة مايكروسوفت أو حصة كبيرة منها عندما حضر الشاب بيل جيتس لزيارته فى دالاس عام ١٩٧٩. فى الوقت نفسه الذى اتصل فيه بيرو بـ جوبز، كانت مايكروسوفت قد عرضت أسهمها للاكتتاب العام بقيمة مليار دولار، وفقد بيرو فرصة الحصول على ثروة طائلة والقيام بمغامرة مسلية، وكان مصرًّا على ألا يقع فى هذا الخطأ مرة أخرى.

عرض جوبز على بيرو عرضًا تبلغ قيمته ثلاثة أضعاف قيمة العرض الذى قدمه إلى المستثمرين المغامرين منذ بضعة أشهر، فقد كان على بيرو أن يدفع ٢٠ مليون دولار ليحصل على ١٦٪ من إجمالى أسهم الشركة، بعد أن أضاف جوبز ٥ ملايين دولار أخرى، وكان هذا يعنى أن قيمة الشركة ستبلغ ١٢٦ مليون دولار، ولكن كان المال هو آخر شىء يفكر فيه بيرو. وبعد اجتماعه مع جوبز، أعلن بيرو أنه موافق، حيث قال لـ جوبز: "أنا أختار الفرسان، والفرسان يختارون الخيول ويقودونها. إنكم أيها الشباب هم من أراهن عليهم، وهذا أمر عليكم وضعه فى اعتباركم".

أضاف بيرو لشركة نيكست شيئًا ذا قيمة مماثلة تقريبًا للعشرين مليون دولار التى أضافها للشركة: كان بيرو جديرًا بأن يتم الاستشهاد به، وكان قائدًا مفعمًا بالحيوية للشركة مما أعطى للشركة بعض المصداقية بين البالغين، حيث قال فى حوار لصحيفة نيويورك تايمز: "فيما يتعلق بالشركات الناشئة، تعتبر هذه الشركة هى أقل الشركات التى تنطوى على مخاطرة من بين الشركات التى رأيتها طوال ٢٥ عامًا فى مجال صناعة أجهزة الحاسب. إن لدينا أناسًا متمرسين فى صناعة مكونات الحاسب – إنه يخلب لبهم. إن ستيف وفريق شركة نيكست بأكمله هم أكثر مجموعة تنشد الكمال رأيتها فى حياتى".

اندمجت هذه القصص وغيرها من القصص فى قصة جوبز الأسطورية التى كان يقصها بيرو حيثما ذهب، ففى اجتماع بنادى الصحافة القومى فى واشنطن، حول بيرو قصة حياة جوبز إلى إحدى الحكايات الأسطورية التى يمكن أن تحكى عن رجل شاب.

> كان فقيرًا لدرجة أنه لم يستطع تحمل مصاريف الجامعة، وكان يعمل فى مرآب منزله ليلاً، وكان يلعب بالرقاقات الإلكترونية التى كان يهواها. دخل عليه والده – الذى يشبه إحدى شخصيات لوحات نورمان روكويل – فى أحد الأيام وقال له: "ستيف، إما أن تصنع شيئًا يمكنك بيعه أو أن تحصل على وظيفة"، وبعد ٦٠ يومًا، وفى الصندوق الخشبى الذى صنعه له والده، قام باختراع حاسوب أبل الأول، واستطاع خريج المرحلة الثانوية هذا أن يغير العالم.

كانت العبارة الوحيدة الحقيقية فى القصة هى تلك التى قال فيها إن بول جوبز كان يشبه إحدى شخصيات لوحات روكويل، وربما العبارة الأخيرة التى قال فيها إن جوبز غير

العالم. من المؤكد أن بيرو اعتقد أنه، مثلما فعل سكالى، يرى نفسه فى جوبز، حيث قال بيرو لـ ديفيد رمنيك الصحفى بجريدة واشنطن بوست: "إن ستيف يشبهنى. ونحن نفكر بالطريقة نفسها، إننا توأما روح".

جيتس ونيكست

لم يكن بيل جيتس توأم روح ستيف جوبز، ولكن أقنعه جوبز بأن ينتج تطبيقات لحاسب Macintosh (ماكنتوش)، الأمر الذى ثبت مدى ربحيته لشركة مايكروسوفت. ولكن كان جيتس أحد المقاومين لنطاق جوبز لتحريف الواقع، ونتيجة لهذا قرر ألا يقوم بتطوير برامج معدة خصيصًا لأجهزة شركة نيكست. كان جيتس يذهب إلى كاليفورنيا لحضور عروض توضيحية دورية، ولكنه كان يعود فى كل مرة دون أن يشعر بالانبهار، قال فى أحد اللقاءات الصحفية لمجلة فورتشن: "كان جهاز ماكنتوش فريدًا بحق، ولكننى شخصيًّا لا يمكننى استيعاب ما الأمر الفريد بجهاز ستيف الجديد".

كان جزءًا من المشكلة أن كبار المتنافسين لم يكونوا مراعين لبعضهم، فعندما زار جيتس مقر شركة نيكست فى بالو ألتو للمرة الأولى فى صيف عام ١٩٨٧، تركه جوبز ينتظر لنصف ساعة فى غرفة الانتظار، بالرغم من أن جيتس كان يستطيع رؤيته عبر الحوائط الزجاجية وهو يتجول مجريًا محادثات ودية لا علاقة لها بالعمل. تذكر جيتس هذا الموقف، وهز رأسه وبدا على شفتيه شبح ابتسامة وقال: "ذهبت إلى شركة نيكست، وقُدم لى مشروب الأودوالا، وهو أغلى عصير جزر، ولم أر من قبل مكاتب تكنولوجية مترفة لهذا الحد، ولكن حضر ستيف إلى الاجتماع متأخرًا نصف ساعة".

كان العرض التسويقى الذى قدمه جوبز، طبقًا لـ جيتس، يعد بسيطًا للغاية، حيث قال جوبز: "لقد صنعنا جهاز ماك معًا. وكيف سار الأمر؟ على خير ما يرام. الآن نحن فى سبيلنا إلى القيام بالأمر معًا، وسوف يكون أمرًا عظيمًا".

ولكن كان جيتس قاسيًا على جوبز مثلما يستطيع جوبز أن يكون قاسيًا على الآخرين، حيث قال: "إن هذا الجهاز كتلة من الخردة. إن زمن التأخير الخاص بالقرص الضوئى ضئيل للغاية، مما يجعل الحاوية باهظة الثمن. إنه حاسب سخيف". ثم قرر بعد ذلك وأعاد التأكيد فى كل زيارة تالية أنه من غير المعقول أن تقوم شركة مايكروسوفت بتحويل مواردها من مشروعات أخرى لتطوير تطبيقات شركة نيكست. الأمر الأسوأ، أنه كان يقول ذلك على الملأ وبشكل متكرر، وهو الأمر الذى جعل الآخرين أقل تقبلاً لقضاء الوقت فى تطوير البرامج لشركة نيكست، وقد قال جيتس فى حوار لمجلة إنفوورلد: "أطور برامج لصالحها؟ سوف أبصق عليها".

عندما تقابلا فى رواق أحد المؤتمرات، بدأ جوبز فى توبيخ جيتس على رفضه تطوير برامج شركة نيكست، فرد جيتس: "عندما يصبح لديك عملاء، سوف أفكر فى الأمر". شعر جوبز بالغضب، وكما قالت أديل جولدبرج، أحد مهندسى شركة أبحاث زيروكس بارك:" كان الأمر عبارة عن شجار بصوت عالٍ أمام الجميع"، وأصر جوبز على أن شركة نيكست هى موجة تقدم مجال الحاسب الشخصى القادمة، بينما كان جيتس، كعادته دائمًا، يصبح أقل قدرة على التعبير كلما ازداد غضب جوبز، حتى هز رأسه فى آخر الأمر وانصرف.

يختفى تحت المنافسة الشخصية بين جوبز وجيتس – ومظاهر الحقد العرضى – الاختلاف الفلسفى الأساسى بينهما، حيث إن جوبز كان يؤمن بالتكامل من بداية التصنيع إلى نهايته بين مكونات الجهاز وأنظمة تشغيله، الأمر الذى قاده إلى تصنيع أجهزة لا تتوافق مع أجهزة الشركات الأخرى. أما جيتس فكان يؤمن، وحقق من وراء هذا الإيمان أرباحًا طائلة، بعالم تقوم فيه شركات مختلفة بتصنيع أجهزة تتوافق مع بعضها، وتعمل مكوناتها على نظام تشغيل قياسى (نظام تشغيل ويندوز من مايكروسوفت)، وأن يستخدم الجميع التطبيقات البرمجية نفسها (مثل برامج وورد وإكسيل من شركة مايكروسوفت). قال جيتس فى إحدى المقابلات الصحفية لصحيفة واشنطن بوست: "يتسم منتج جوبز بسمة مثيرة للاهتمام وهى عدم التوافق، فهو لا يُشغل أيًّا من البرامج المتوافرة فى الأسواق. إنه جهاز جيد جدًّا، ولا أعتقد أننى كنت سأقوم بعمل أفضل منه إذا ما أردت أن أصمم جهازًا لا يتوافق مع أى شىء".

فى أحد المنتديات بمدينة كامبريدج بولاية ماساتشوستس عام ١٩٨٩، ظهر جوبز وجيتس على التوالى، عارضين وجهتى نظريهما المتناقضتين عن العالم. تحدث جوبز عن كيف أن موجات التطور الجديدة تأتى مصاحبة لمجال صناعة الحاسبات كل بضع سنوات، وأن جهاز Macintosh (ماكنتوش) قد بدأ مرحلة ثورية جديدة فيما يتعلق بواجهات المستخدم الرسومية، والآن تقوم شركة نيكست بالمثل ولكن ببرمجة كائنية التوجيه متعلقة بجهاز جديد قوى يعتمد فى عمله على القرص الضوئى، وقال إن جميع كبار مطورى البرمجيات أدركوا أنه يجب عليهم أن يلحقوا بركب هذه الموجة الجديدة "عدا مايكروسوفت". وعندما اعتلى جيتس المنصة كرر إيمانه بأن تحكم جوبز فى البرمجيات ومكونات الحاسب من البداية إلى النهاية أمر مقدر له الفشل، كما فشلت شركة أبل فى منافسة نظام تشغيل Microsoft Windows (مايكروسوفت ويندوز) القياسى، حيث قال: "إن سوق مكونات الحاسب منفصلة عن سوق البرمجيات". عندما طُرح عليه سؤال عن التصميم العظيم الذى قد ينتج عن طريقة جوبز، نظر جيتس إلى نموذج جهاز شركة نيكست الأولى الذى كان لا يزال موضوعًا على المنصة وقال: "إذا أردته باللون الأسود، فسوف أحضر لك علبة دهان".

آى بى إم

قـام جوبز بمنـاورة عبقرية ضـد جيتس، مناورة تسببت فى تغيير توازن القوى فى صناعة الحاسبـات للأبـد وقد تطلبـت تلك المناورة من جوبـز أن يقوم بأمريـن يخالفان طبيعته تمامـًا: ترخيـص برمجياته إلى صانع مكونات حاسب آخر والتعـاون مع شركة آى بى إم. كان جوبـز يمتلـك حسًا بالواقعيـة، وإن كان صغيرًا، لذا فقد كان قـادرًا على التغلب على نفوره، لكنه لم يوافق على الأمر بجميع جوارحه، الأمر الذى جعل عمر التحالف قصيرًا.

بـدأ الأمر فى حفـل، لا يمكن نسيانه، عيد الميلاد السبعـين لناشرة صحيفة واشنطن بوسـت كاثرين جراهام فى يونيو عام ١٩٨٧ فـى واشنطن. حضر الحفل ٦٠٠ مدعو، من ضمنهم الرئيس رونالد ريجان. استقل جوبز الطائرة من كاليفورنيا واستقل رئيس شركة آى بى إم، جون أكرز، الطائرة من نيويورك. وكانت المرة الأولى التى يتقابلان فيها. استغل جوبز الفرصة لنقد شركة مايكروسوفت محاولاً إثناء شركة آى بى إم عن استخدام نظام تشغيـل Windows (ويندوز)، تذكر جوبز هذا الموقف قائلاً: "لم أستطع مقاومة إخباره بـأن شركة آى بـى إم كانت تغامر مغامرة كـبرى عندما ترهـن إستراتيجيتها البرمجية بالكامل بشركة مايكروسوفت لأننى لم أكن أعتقد أن برمجياتها جيدة".

الأمـر الذى أسعد جوبز، هو أن أكـرز رد عليه قائلاً: "كيف تحب أن تساعدنا؟". بعد بضعة أسابيع ظهر جوبز فى مقر شركة آى بى إم فى أرمونك بنيويورك، وبصحبته مهندس برمجياتـه بـد تريبل، وقاموا بتشغيل عرضـ تقديمى عن شركة نيكسـت تسبب فى إبهار مهندسـى آى بـى إم. خاصة نظام تشغيل أجهزة الحاسـب كائنى التوجه NeXTSTEP (نيكسـت ستيب). قال أندرو هيلر، مدير عام وحدة تصنيع محطات العمل لشركة آى بى إم، والـذى كان مبهورًا للغاية بـ جوبز لدرجـة أنه سمى ابنه حديث الولادة ستيف: "راعى نظـام تشغيل نيكسـت ستيب تجنب الكثير من الأعمال البرمجيـة التافهة التى من شأنها إبطاء عملية تطور البرمجيات".

استمـرت المفاوضـات حتى عام ١٩٨٨ بسبب إصرار جوبز علـى التفاصيل، حيث كان يـترك الاجتماعات بسبـب الاختلاف على الألوان أو التصميـم، ولا يستطيع تهدئته سوى تريبـل أو لويـن. كان لا يبدو عليه أنه يعـرف من يخيفه أكثر: شركة آى بـى إم، أم شركة مايكروسوفـت. فى شهر أبريل قرر بيرو أن يلعـب دور الوسيط فى جلسة وساطة فى مقر عملـه بمدينة دالاسـ، وتم إبرام الصفقـة: سوف تحصل شركة آى بـى إم على ترخيص استخدام الإصدار الحالى من نظام تشغيل NeXTSTEP (نيكست ستيب)، وإذا أعجب المهندسين فسوف يستخدمونه فى بعض محطات عملهم وأرسلت شركة آى بى إم إلى بالو ألتو عقدًا مكونًا من ١٢٥ صفحة، فرماه جوبز دون أن يقرأه، وقال أثناء مغادرته للحجرة:

"إنهـم لا يفهمـون". طلب جوبـز عقدًا آخر أكـثر بساطة مكونًا من بضـع صفحات فقط وحصل عليه بعد أسبوع.

أراد جوبـز أن يظـل أمر الاتفاق خفيًّا على بيل جيتس حتـى موعد الكشف الكبير عن جهـاز نيكست، والـذى كان محددًا فى أكتوبر. لكن أصرت شركـة آى بى إم على أن تكون صريحـة. استشاط جيتس غضبًا، فقد أدرك أن هذا قد يتسبب فى تخلى شركة آى بى إم عـن اعتمادها على أنظمة تشغيل شركة مايكروسوفت، فثار على مسئولى شركة آى بى إم التنفيذيين قائلاً: "إن نظام تشغيل نيكست ستيب غير متوافق مع أى شىء".

فـى البدايـة، بدا أن جوبـز قد حقق أسـوأ كوابيس جيتس، فقد طلـب صُناع حواسب آخـرون كانوا يستخدمـون أنظمة تشغيل شركـة مايكروسوفت، أبرزهـم شركتا كومباك وديل، من جوبز حق استنساخ حاسبات شركة نيكست والحصول على ترخيص استخدام نظـام تشغيـل NeXTSTEP (نيكست ستيـب). وتم عرض مبالغ أكبر فـى حالة ما إذا تخلت شركة نيكست عن العمل فى مجال مكونات الحاسبات تمامًا.

كان هذا كثيرًا على جوبز، على الأقل فى ذلك الوقت، فقام بقطع النقاش فى موضوع استنساخ حاسباته، وبدأت حماسته تفتر فيما يتعلق بمعاملته مع شركة آى بى إم، وأصبح الفتـور متبـادلاً، وعندمـا رحل الشخصـ الذى أتم الصفقـة فى شركة آى بـى إم، ذهب جوبـز إلى أرمونـك لمقابلة من خلفه، وكان جيم كانافينـو، فقاما بإخلاء الحجرة وتحدثا علـى انفراد، وطلـب جوبز المزيد من المـال ليحافظ على استمـرار العلاقات ولترخيص إصـدارات جديدة من نظام تشغيـل NeXTSTEP (نيكست ستيـب) لشركة آى بى إم. لم يعـده كانافينـو بأى شىء، ثم توقف عن الرد على مكالماته الهاتفية، وانتهى التعاون بين الشركتـين، وحصلت شركة نيكسـت على بعض المال مقابل ترخيص نظام التشغيل، ولكن لم تتح لها فرصة تغيير العالم.

إطلاق الجهاز، أكتوبر ١٩٨٨

لطالمـا برع جوبز فى فن تحويـل احتفاليات إطلاق المنتجـات إلى عروض مسرحية، ومن أجـل العرضـ الأول العالمـى لحاسوب شركـة نيكست — فـى ١٢ أكتوبـر ١٩٨٨ فى قاعة سيمفونـى فـى سـان فرانسيسكـو — كان يرغـب فى أن يتفـوق على نفسـه، حتى يخرس الأصـوات المشككة. كان يقود سيارته، خلال الأسابيع السابقة للحدث، تقريبًا كل يوم إلى سـان فرانسيسكو ليجلس مترقبًا فى المنزل المبنى على الطـراز الفيكتورى الذى تعيش به سـوزان كـير، مصممة رسومات شركة نيكست، والتى كانت قـد قامت بتصميم الخطوط والأيقونـات الأصلية لجهـاز Macintosh (ماكنتوش)، حيـث ساعدت على تجهيز جميع

الشرائـح لأن جوبـز كان قلقًا علـى كل شىء بدءًا من الصياغـة إلى درجة اللون الأخضر الـذى تم وضعه كلون للخلفيـة. قال جوبز بفخر أثناء قيامهـم بتشغيل تجريبى أمام عدد مـن الموظفين: "يعجبنى هذا اللون الأخضـر"، وهمهم الجميع مؤكدين على كلامه: "لون أخضر رائع، لون أخضر رائع".

لم تكـن هناك تفاصيل صغيرة للغاية، واطلع جوبز على قائمة الدعوات بل على قائمة الطعـام (مياه معدنية، كرواسون، جبن أبيض، فاصوليا مبرعمة). واختار إحدى شركات عروض الفيديو ودفع لهـا ٦٠٠٠٠ دولار للمساعدة على إقامة الحدث. وقام بتعيين جورج كوتيس، مخرج مسرح ما بعـد الحداثة، لإخراج العرض. قرر كل من كوتيس وجوبز، وهو أمـر لا يدعـو إلى الاستغراب، أن يضعا منصة عرض بسيطـة للغاية. سوف يحدث كشف الستـار عن المكعب الأسود المثالى على منصة بسيطة ذات خلفية سوداء، ومنضدة مغطاة بقماش أسود، وستار أسود موضوع على الحاسوب، وزهرية بسيطة. وبسبب عدم جاهزية أى من الجهاز أو نظام التشغيل كان جوبز مجبرًا على القيام بمحاكاة، ولكنه رفض، عالمًا بـأن هـذا يشبه السـير على الحبل دون وجود شبكـة حماية تحته، وقـرر أن يقوم بالشرح بنفسه.

حضـر الحدث ما يزيد علـى ٣٠٠٠ شخـص، واصطفوا فى أماكنهـم قبل موعد رفع الستـار بساعتين. ولم تصبهم خيبة الأمل على الأقل من العرض. وقف جوبز على المنصة لمـدة ثلاث ساعات، وأثبت مرة أخـرى أنه، كما قال عنه أندرو بـولاك الصحفى بجريدة نيويـورك تايمـز: "أستـاذ الأسلـوب المسرحـى والمؤثرات الخاصـة". وقال ويـس سميث الصحفـى بجريدة شيكاغـو تريبيون إن الإطلاق كان: "بالنسبـة لعروض المنتجات حدثًا لم يسبق له مثيل".

جعـل جوبز الجمهور يهلل منذ بداية حديثه، حيث قال: "من العظيم أن أعود". وبدأ عرضـه بسرد تاريخ هندسة بناء الحاسوب الشخصى، ووعدهم بأنهم سيشهدون حدثًا: "لا يتكـرر سـوى مـرة أو مرتين كل عشـر سنوات - عندمـا يتم إزاحة الستـار عن بنية حاسـب من شأنها تغيير وجه مجـال صناعة الحاسب الشخصى". قـال جوبز إن جهاز نيكسـت ونظـــام تشغيلـه تم تصميمهما بعد ثلاث سنوات مـن استشارة الجامعات على طـول البلاد وعرضها، وقـال: "واكتشفنـا أن التعليم العالى يحتـاج إلى حاسب مركزى شخصى".

استخدم جوبز كالمعتاد صيغ التفضيل، حيث قال إن المنتج "أروع وأفضل شىء يمكننا تخيله". وأطرى حتى على القطع التى لا يمكن رؤيتها، وقام بوضع اللوحة الإلكترونية التى تبلـغ مساحتها قدمًا مربعة والتى ستوضع فى حاوية الجهاز المكعبة التى يبلغ طول ضلعها قدمًا واحـدة متوازنة على طرف أصبعه، وقال بحماس: "أتمنى أن تحظوا جميعًا بفرصة

إلقــاء نظــرة عليها فيما بعد. إنها أجمل لوحة إلكترونيــة مطبوعة رأيتها فى حياتى". قام بعد ذلك بعرض ظهر فيه كيف يستطيع الجهاز تشغيل الخطب، وقام بعرض خطبة "لدىَّ حلـم" لـ مارتن لوثر كينـج وخطبة "لا تسأل" لـ جون كينيدى – وإرسال البريد الإلكترونى الملحقة به الملفات الصوتية. وانحنى على ميكروفون الجهاز ليسجل مقطعًا صوتيًّا بصوته قائـلاً: "مرحبًـا، هذا ستيـف، أرسل رسالة فى يـوم تاريخى". ثم طلب مــن الحضور أن يضيفوا "جولة من التصفيق" إلى الرسالة وقاموا بذلك.

كانت هناك فلسفة من بين فلسفات جوبز الإدارية تقول إنه من الضرورى، بين الحين والآخــر، أن تُقــدم علــى "المخاطـرة بالشركة" عن طريــق استخدام فكــرة أو تكنولوجيا جديدة. وضرب مثالاً لهذا، فى إطلاق جهاز نيكست، اتضح فيما بعد، أنه لم يكن مغامرة حكيمــة: استخدام قرص ضوئى ذى سعة عالية (لكن ذى سرعة بطيئة) دون وجود قرص مــرن لدعمه، حيث قــال: "اتخذنا قرارًا منذ عامين، حيث رأينــا بعض التقنيات الحديثة واتخذنا قرارنا بالمغامرة بشركتنا واستخدامها".

بعــد ذلك انتقــل إلى تناول الميزة التى ستثبت أنها نابعة عــن بصيرة نافذة حيث قال جوبــز مشيرًا إلى احتواء الجهاز على إصدار جامعة أكسفورد لأعمال شكسبير ومجلدات أخرى: "إن ما قمنا بعمله هو إدراج أول كتب رقمية بالجهاز، فلم يطرأ أى تقدم على حالة فن تكنولوجيا الكتب المطبوعة منذ أيام جوتنبرج".

أحيانًــا يكون جوبز مــدركًا بشكل جيد لنقــاط ضعفه، وقام باستغــلال عرض الكتب الإلكترونيــة ليسخــر مــن نفســه قائــلاً: "إن الكلمة التــى تُستخــدم لوصفــى أحيانًا هــى Mercurial (عطــاردى). ثم توقــف برهة من الوقت، فضحك الجمهــور عندما فهم ما يقصــده، خاصــة هؤلاء الذين كانوا فــى الصفوف الأمامية، والتــى كانت تمتلئ بموظفى شركــة نيكست وأعضاء فريق Macintosh (ماكنتوشـن) السابقين. ثم قام بكتابة الكلمة فــى قاموسـ الحاسب وقرأ التعريف الأولى لها: "شخص من كوكب عطارد أو ذو صلة به، أو مولــود تحت كوكــب عطارد". ثم نزل بالشاشة إلى الأسفل قائــلاً: "أعتقد أن التعريف الثالــث هو الذى يقصدونــه: 'الشخص الذى يتســم بالتقلبات المزاجية غــير المتوقعة'". وكان هنــاك المزيد مــن الضحك. استطرد جوبــز قائلاً: "إذا تصفحنــا قاموس المعانى، فسنجــد الكلمــة المضادة لها هـــى Saturnine (زحلى). ماذا تعنى؟ عــن طريق الضغط عليها مرتين سيمكننا أن نرى معناها على الفور فى القاموس، وها هى: مزاج بارد وثابت. بطــىء التفاعـل والتغير. شخص ذو مزاج كئيب أو واثق". ومــر على شفتيه شبح ابتسامة أثناء انتظاره لانتهاء ضحك الجمهور. ثم استنتج قائلاً: "حسنًا، لا أظن أن كلمة عطاردى سيئــة للغاية فى نهاية الأمــر". وبعد انتهاء موجة التصفيق، استخدم كتاب الاستشهادات لكى يعرض نقطة أكثر ذكاءً، حول نطاق تحريف الواقع الخاص به. كان الاستشهاد الذى

اختاره من كتاب *Through the Looking Glass* من تأليف لويس كارول. بعدما انتحبت "أليس" لعدم قدرتها على تصديق الأمور المستحيلة مهما حاولت باستماتة، فأجابتها الملكة البيضاء قائلة: "لماذا، أحيانًا كنت أصدق ستة أشياء مستحيلة قبل حتى أن أتناول الإفطار". وضجت القاعة بالضحك، خاصة من شاغلى الصفوف الأمامية.

قامت البهجة بعمل التحلية، أو الإلهاء عن الأخبار السيئة. عندما حان الوقت للإعلان عن سعر الجهاز الجديد، قام جوبز بما يقوم به على الدوام فى عروض المنتجات: عرض المميزات، وشرح أنها "تساوى آلاف الدولارات"، وجعل الجمهور يتخيلون مدى غلاء السعر الذى يجب أن يكون عليه الجهاز. ثم أعلن عن السعر الذى تمنى أن يكون سعرًا منخفضًا قائلاً: "إننا فى سبيلنا لأن نجعل مؤسسات التعليم العالى تدفع سعرًا موحدًا وهو ٦٥٠٠ دولار". وكان هناك تصفيق متقطع من المخلصين له، ولكن فريق المستشارين الأكاديميين الخاص به أرغمه على الحفاظ على سعر الجهاز ما بين ٢٠٠٠ دولار و٣٠٠٠ دولار، واعتقدوا أن جوبز قد وعدهم بفعل ذلك. فزع بعضهم بشكل خاص عندما علموا أن الطابعة الاختيارية ستتكلف ٢٠٠٠ دولار أخرى، وأن بطء سرعة القرص الضوئى سيجعل شراء قرص صلب خارجى بتكلفة ٢٥٠٠ دولار أمرًا منصوحًا به.

كانت هناك خيبة أمل أخرى، عندما حاول أن يقلل من تأثير الخبر قائلاً: "فى بداية العام القادم، سوف يكون إصدارنا شبه النهائى واسمه الكودى ٠,٩ جاهزًا، وسيكون مخصصًا لمطورى البرمجيات والمستخدمين المهرة". تصاعد عدد قليل من الضحكات العصبية، فإن ما قاله معناه أن الإصدار الحقيقى من الجهاز وبرمجياته المعروف بالإصدار ١,٠، لن يكون جاهزًا فى بداية عام ١٩٨٩. فى حقيقة الأمر لم يحدد جوبز تاريخًا محددًا، بل توقع أن يكون فى وقت ما فى النصف الثانى من عام ١٩٨٩. فى معتزل شركة نيكست الأول فى أواخر عام ١٩٨٥، رفض جوبز أن يغير من موقفه، بالرغم من مقاومة جوانا هوفمان، بأن ينتهى الجهاز فى بداية عام ١٩٨٧، لكن يتضح الآن أنه سيكون جاهزًا بعد سنتين أخريين.

انتهى الحدث بنغمة متفائلة حرفيًا، حيث أحضر جوبز على المسرح عازف كمان من أوركسترا سان فرانسيسكو سيمفونى وقام بعزف مقطوعة مينور فيولين كونشرتو لـ باخ ورافقه على المسرح موظفو شركة نيكست وظلوا يصفقون ببهجة. وتم نسيان السعر والإصدار المتأخر للجهاز أثناء نوبة السعادة تلك. عندما سأله أحد المراسلين مباشرة بعد انتهاء الحدث عن سبب تأخر إصدار الجهاز، أجابه جوبز قائلاً: "إنه ليس متأخرًا، إنه متقدم بخمسة أعوام عن موعده".

وفى مبادرة ستصبح فيما بعد عادة من عاداته، عرض جوبز إجراء مقابلات شخصية "حصرية" مع عدد من الصحف مقابل وعدهم بأن يضعوا القصة على الغلاف. تمادى

جوبـز فى المقابلات "الحصريـة" كثيرًا هذه المرة، لكنه لم يُصـب بسوء جراء هذا. فقد وافق على طلب من الصحفية كاتى هافنر من جريدة بيزنس ويك لإجراء مقابلة حصرية معـه قبل أن يتناول الغداء، لكنه أبرم الاتفاق نفسه مع صحيفة نيوزويك ومجلة فورتشن. لم يكن يضع فى حسبانه أن إحدى أفضل محررات مجلة فورتشن، سوزان فراكر، متزوجة مـن محـرر جريدة نيوزويـك ماينارد باركـر. وفى اجتمـاع تحرير مجلة فورتشـن، أثناء تحدثهم بحماس عن اللقاء الحصرى الذى حصلوا عليه، أخبرتهم فراكر بأنها على علم بـأن جوبز قد وعد صحيفة نيوزويك بلقاء حصرى هى الأخرى، وأن هذا سيكون قبل عدة أيـام من لقاء مجلـة فورتشن. لذا انتهى الأمر بـ جوبز هـذا الأسبوع على غلافى مجلتين فقـط. استخدمت مجـة نيوزويك عنوان غـلاف Mr. Chips (سيـد الرقائق) وعرضت صورة لـ جوبز منحنيًا على جهاز نيكست جميل الشكل، والذى أعلن بأنه "أكثر جهاز مثير لهـذا العام". وأظهرته مجلة بيزنس ويـك رائعًا فى حُلته السوداء، ضامًّا أطراف أصابعه مـع بعضها كمـا لو كان أستاذًا جامعيًا. لكن قامت هافـنر بعمل تقرير عن التلاعب الذى أحـاط بلقائها الحصرى معـه، حيث كتبت: "أحاطت شركة نيكسـت اللقاءات الصحفية مـع موظفيها وموردیهـا بالرقابة، وقامت بمراقبتهم عن كثب. وقـد أفلح هذا الأمر، لكن لم يمـر الأمر دون عواقب: مثل هذه المناورات – خدمـة المصلحة الشخصية والقسوة فى التعامـل – أظهرت الجانـب الذى أضر بـ ستيف جوبز أثناء عملـه بشركة أبل. إن السمة التى دائمًا ما تظهر هى رغبة جوبز فى السيطرة على الأحداث".

بعدمـا انتهـت المبالغات، سكتت ردود الأفعال حول جهـاز نيكست، خاصة لأنه لم يكن متوافرًا فى الأسواق بعد. أطلق بيل جوى، رئيس علماء شركة صن مايكروسيستمز الذكى والمـرح، علـى الجهاز لقـب "أول محطة عمل مترفـة"، ولم تكن هذه المجاملـة خالية من التلميحـات. أمـا بيـل جيتس فكان كما هـو متوقع منـه مزدريًا لعمل جوبـز علانية، فقد قـال لصحيفـة وول ستريت جورنال: "بصراحة، أشعر بخيبـة الأمل، ففى عام ١٩٨١ كنا منبهرين بحق بجهاز ماكنتوش عندما عرضه ستيف علينا؛ لأنك عندما تضعه إلى جانب حاسـوب آخـر، لم يكن ليشبه أى شـىء رآه أى أحد من قبل". لكـن لم يكن جهاز نيكست علـى هذا المنـوال، حيث قال جيتسـ: "عند النظر من مـدى أكبر ستجـد أن معظم هذه المزايـا تافهة"، وقال إن شركة مايكروسوفـت ما زالت متمسكة بموقفها تجاه عدم تطوير أيـة برمجيـات لصالح شركة نيكسـت. كتب جيتس بعـد انتهاء الحدث مباشـرة، رسالة إلكترونيـة ساخـرة إلى موظفيه بدأها قائلاً: "لم يعد هناك مجال لتحريف الواقع – فقد تم إيقـاف الواقع بالكامـل"، عندما يتذكرها جيتس، يضحك ويقـول: "ربما كانت أفضل رسالة إلكترونية كتبتها فى حياتى".

عندمـا بدأ بيع جهاز نيكست أخيرًا فى منتصف عـام ١٩٨٩، كان من المتوقع أن ينتج المصنع ١٠ آلاف وحدة فى الشهر، لكن تبين أن المبيعات لم تتجاوز ٤٠٠ وحدة فى الشهر، لذا فقد بقيت الماكينات الجميلة، التى تم دهانها جيدًا، ساكنة لا تعمل، وظل جهاز نيكست يستنزف المال.

الفصل التاسع عشر

بيكسار

تلاقى التكنولوجيا والفن

قسم الكمبيوتر بشركة لوكاس فيلم

عندما بدأت منزلة جوبز فى شركة أبل فى الاهتزاز فى صيف عام ١٩٨٥، ذهب فى نزهة سيرًا على الأقدام مع آلان كاى، الذى كان يعمل فيما سبق لدى شركة زيروكس بارك إلا أنه فى هذه الأثناء كان يعمل لدى شركة أبل. كان كاى يعرف أن جوبز يهتم بتلاقى الإبداع مع التكنولوجيا؛ لذا فقد اقترح عليه أن يذهبا لرؤية أحد أصدقائه وهو إد كاتمول الذى كان مسئولاً عن قسم الكمبيوتر باستوديوهات جورج لوكاس للإنتاج السينمائى، فاستأجرا سيارة خاصة واستقلاها إلى مقاطعة مارتن ومنها إلى أطراف مزرعة سكاى واكر رانش حيث يتواجد كاتمول وقسم الكمبيوتر الصغير الذى يديره. يتذكر جوبز ما حدث ويقول: "لقد شعرت بالتأثر والذهول، وعدت إلى أبل وحاولت إقناع سكالى بشراء هذا القسم ليتبع شركة أبل، إلا أن من كانوا يديرون أبل لم يهتموا بهذا الأمر، كما أنهم كانوا منشغلين بمحاولات طردى من الشركة على أية حال".

إن قسم الكمبيوتر فى شركة لوكاس فيلم كان يقوم بصناعة مكونات وبرمجيات خاصة بعرض الصور الرقمية، كما كان يحتوى أيضًا على مجموعة من رسامى الحاسب يبتكرون أفلام رسوم متحركة قصيرة، ويقوده مدير تنفيذى موهوب يعشق الرسوم المتحركة ويدعى جون لاسيتير. لوكاس، الذى كان قد انتهى من ثلاثية أفلام Star Wars

حـرب النجوم، كان يمر أيضـا بضائقة مالية سببها نزاعات علـى الطلاق، وبالتالى فقد كان بحاجة إلى بيع القسم، وأخبر كاتمول بأن يعثر على مشترٍ فى أقرب وقت ممكن.

بعد العديد من محاولات البيع الفاشلة فى خريف عام ١٩٨٥، قرر كاتمول وزميله ألفى راى سميـث البحث عـن مستثمرين لتمويلهما لشراء القسم؛ لـذا اتصلا بـ جويز هاتفيًا، وحددا موعدًا للقاء آخر، وقادا السيارة إلى منزل جويز فى وودسايد. وبعد الحديث لفترة عـن غدر وحماقة سـكالى، اقترح جويز شـراء القسم فى الحـال. إلا أن كاتمول وسميث اعترضا حيث كانا يرغبان فى مستثمر وليس مالكًا جديدًا. لكن سرعان ما تبين وجود حل وسـط وهو: أن جويز بإمكانه شـراء أغلب القسم وأن يعمل كرئيس لمجلس الإدارة على أن يسمح لكاتمول وسميث بإدارته.

يتذكـر جويز ما كان يفكر فيه ويقول: "أردت شراءه لأننى كنت شغوفًا حقًا برسومات الحاسـوب. كما أدركت أن كاتمـول وسميث يتفوقات كثيرًا علـى الآخرين فى مجال مزج الفن والتكنولوجيا، وهو ما كنت دائما مهتمًا به". وعرض عليهما أن يدفع ٥ ملايين دولار بالإضافـة إلى استثمـار ٥ ملايين دولار أخرى لتمويل القسم حتى يتحول إلى شركة قائمة بذاتهـا. وكان هذا أقل بكثير مما يطلبـه لوكاس لكن توقيت العرض كان ملائمًا؛ لذا فقد قررا التفاوض على عقد هذه الصفقة.

كان انطبـاع المديـر المالى لشركة لوكاس فيلم عن جويز أنه متعجـرف ومخادع؛ لذا عندمـا حـان وقت عقد الاجتماع لـكل المعنيين بالصفقة، قال لـ كاتمـول: "يجب أن نحدد التسلسـل الإدارى المناسـب". وكانت خطته أن يجمع الكل فـى غرفة مع جويز، ثم يحضر المديـر المالى للشركـة متأخرًا بدقائـق قليلة وذلك لتأكيـد أنه هو من سيديـر الاجتماع. ويتذكـر كاتمول ما حـدث ويرويه: "لكن حدث شىء طريف، وهـو أن ستيف بدأ الاجتماع فـى موعده دون المدير المالى، وعندما دخل المدير المالى إلى القاعة، كان ستيف قد سيطر على الاجتماع بالفعل".

التقـى جويز مرة واحدة مع جورج لوكاس الذى حذره من أن العاملين بالقسم يهتمون بصنـاعـة أفـلام الرسوم المتحركة أكثر مـن اهتمامهم بصناعة الحاسبـات الآلية؛ حيث قـال له فى معرضـ حديثه: "أتعرف؟ هؤلاء الأشخاص عاقدو العـزم على ابتكار الرسوم المتحركـة". يتذكر لوكاس فيما بعد ما حدث ويقول: "لقد حذرته من أن ذلك كان الهدف الرئيسـى لـ كاتمول وسميث وأعتقد أنه فـى داخله قد اشترى هـذه الشركة لأن هذا كان هدفه هو أيضًا".

ولقد تم التوصل إلى الاتفاق النهائى فى يناير عام ١٩٨٦. ونص الاتفاق على أن جويز يمتلـك بما استثمر من مـال يقدر بـ ١٠ ملايين دولار حصة قدرهـا ٧٠٪ من الشركة وأن باقـى الأسهـم سيتم توزيعها على إد كاتمول وألفى راى سميـث والثمانية والثلاثين عاملًا

المؤسسين نهاية بموظف الاستقبال وكان أهم حاسوب في القسم يطلق عليه Pixar Image Computer (حاسوب صورة بيكسار)، ومن هذا الاسم اشتقت الشركة الجديدة اسمها.

ولفترة ترك جوبز كاتمول وسميث يديران الشركة دون الكثير من التدخل. وفى كل شهر تقريبًا كانوا يعقدون اجتماعًا لمجلس الإدارة، وغالبًا ما كان يعقد فى المقر الرئيسى لشركة نيكست، حيث كان جوبز فى هذه الاجتماعات يهتم بالجوانب المالية والإستراتيجية. ومع ذلك وبفضل طبيعته الشخصية وغريزته التحكمية، سرعان ما أصبح جوبز يلعب دورًا أقوى حيث طرح عليهما فيضًا من الأفكار – بعضها معقول وبعضهما الآخر سخيف – عما يمكن أن تتحول إليه حاسبات وبرمجيات بيكسار. وأثناء زياراته العارضة لمكاتب شركة بيكسار، كان لحضوره طابع الإلهام. يتحدث ألفى راى سميث عن هذه الفترة ويقول: "لقد نشأت كشخص متدين، وكنا نعقد اجتماعات دينية مع وعاظ ساحرين – وإن كانوا فاسدين. وقد كان ستيف يتسم بمثل هذه الشخصية الساحرة: من حصافة اللسان وثروة من المفردات التى تخلب لب الناس. كنا ندرك ذلك عندما كنا نعقد اجتماعات مجلس الإدارة، لذا فقد حددنا إشارات – كحك الأنف أو جذب الأذن – للتعبير عن أن شخصًا ما قد وقع فى شراك نطاق ستيف لتحريف الواقع ويجب أن تتم إعادته إلى أرض الواقع".

دائما ما كان جوبز يقدر فاعلية الدمج ما بين المكونات والبرمجيات، الذى قامت به شركة بيكسار فى حاسوب صورة بيكسار وبرمجيات الرسوميات، كما أنها كانت تنتج أيضًا محتوى إبداعيًا، مثل أفلام الرسوم المتحركة ورسوم الجرافيك، واستفادت هذه العناصر الثلاثة من فكر جوبز الذى جمع بين الإبداع الفنى والعبقرية التكنولوجية. وقد قال جوبز فيما بعد عن ذلك: "مجتمع وادى السيليكون لا يحترم حقًا أنواع الإبداع التى تقوم بها هوليوود، ومجتمع هوليوود يعتقد أن المتخصصين فى التكنولوجيا هم أشخاص تقوم بالاستعانة بهم ولا تحتاج أبدا إلى رؤيتهم، أما بيكسار فقد كانت المكان الوحيد الذى يتم احترام كلا الطرفين فيه".

فى البداية كان من المفترض أن تعتمد عائدات الشركة على مبيعات مكونات الحاسب الآلى حيث كان سعر حاسوب صورة بيكسار ١٢٥ ألف دولار، وكان العملاء الأوائل من رسامى الرسوم المتحركة ومصممى الجرافيك، لكن سرعان ما وجد الجهاز أسواقًا متخصصة فى مجال الطب (حيث إن بيانات الأشعة المقطعية كان من الممكن تحويلها إلى رسوم ثلاثية الأبعاد) وفى مجال الاستخبارات (لتحويل المعلومات التى ترد من رحلات الاستطلاع والأقمار الصناعية إلى رسوم). وبسبب عقد صفقات لبيع الجهاز لوكالة الأمن القومى، كان يجب أن يحصل جوبز على تصريح أمنى، والذى من المؤكد أنه كان أمرًا ينطوى على الكثير من المرح بالنسبة لعملاء مكتب التحقيقات الفيدرالى الذين قاموا بالتحرى عنه. وفى مرحلة ما، تم

استدعـاء المسئـول التنفيذى لشركة بيكسـار، لذا فقد قام المحقـق باستدعاء جوبز ليخضع لاختبار عن تعاطى المخدرات، الذى أجاب عليه بثبات، وكانت إجاباته على غرار: "آخر مرة تعاطيت فيها هذا..."، أو حتى يجيب نافيًا أنه قد تعاطى هذا المخدر بعينه.

دفـع جوبز بيكسـار إلى تصنيع نسخـة أقل كلفة من حاسبها الآلى ليكون ثمنه ٣٠ ألف دولار. وأصـر على أن يقوم هـارتمـوت إسلينجر بتصميمه، علـى الرغم من الاعتراضات التـى أبداها كاتمول وسميث على ما سيتقاضاه. وانتهى الأمر بجهاز يشبه حاسوب صورة بيكسـار الأصلى، الذى كان على شكل مكعب يتوسطه تجويف مستدير، لكنه كان يزيد عليه بوجود توقيع إسلينجر محفورًا عليه بأحرف صغيـرة.

أراد جوبـز أن يبيـع حاسبات بيكسار فى الأسواق العامـة؛ لذا فقد جعل المسئولين فى بيكسار يقومون بافتتاح مكاتب مبيعات – والتى أشرف على تصميمها بنفسه – فى المدن الكبرى، وذلك اعتمادًا على فكرة أن المبدعين سيبتكرون سريعًا وسائل عديدة لاستخدام الجهاز، وقد قال فيما بعد عن هذا: "كنت أعتقد أن الناس مخلوقات مبدعة وسيكتشفون طرقًا جديدة لاستخدام المعدات بشكل لم يتخيله من اخترع هذه المعدات. واعتقدت أيضًا أن هـذا هو ما سيحدث مع حاسوب بيكسار، كمـا حدث مع حاسوب ماك". إلا أن الجهاز لم يستحـوذ على اهتمام المستهلك العادى، فقـد كان ثمنه كبيرًا كما لم يكن هنـاك الكثير من البـرمجيات التى تعمل عليه.

أما على جانب البرمجيات، فقد كان لدى بيكسار برنـامج Reyes (رايز) للرسم وهى الحـروف الأولى من كلمات جملة Renders everything you ever see (يمكنه رسم أى شـىء رأيته فى حياتك)، ويقوم بعمل صـور ورسومات ثلاثية الأبعاد. بعد أن أصبح جوبز رئيسًـا لمجلس الإدارة، ابتكرت الشركة لغة برمجة وواجهة جديـدة للبرنـامج أطلق عليها RenderMan (رنـدر مان)، والذى تمنـت أن يصبح معيارًا فى صناعـة الرسوم ثلاثية الأبعـاد، كما حدث مع برنامج PostScript (بوست سكريبت) الذى أنتجته شركة أدوبى لطابعات الليزر.

وكمـا فعل مع المكونات الصلبة، قرر جوبز أن عليهم محاولة بيع برمجياتهم فى الأسواق العامـة، وليس فقـط الأسـواق التخصصية. فـ جوبز لم يشعـر مطلقًا بالرضـا من مجرد استهـداف المؤسسات أو الأسواق المتخصصة المتطـورة. وتتذكر بام كيرون، مديرة التسويق بشركـة بيكسار ذلك قائلـة: "كان يمتلك رؤية عظيمة تدور حول أن برنامج ريندر مان يمكن أن يكـون متاحًا للجميع، واستمـر فى طرح أفكار عن أن الأشخاص العاديين سيستخدمونه لصناعـة رسومات ثلاثية الأبعاد مذهلة وصورًا لمحـاكاة الواقع". حاول فريق شركة بيكسار إقناعـه بالعـدول عـن هذا بالقـول إن برنامـج رندر مان ليـس بمثل سهولـة برنامج Excel (إكسيل) أو Adobe Illustrator أدوبى إلسترتور فى الاستخدام. فكان جوبز يتجه إلى لوح

الكتابـة الأبيض ويوضح لهم كيف يجعلون البرنامـج أكثر بساطة وأسهل استخدامًا. ويتذكر كيرويـن هذه اللحظات ويقول: "كنا نومئ برءوسنا ونتحمس ونقول: "نعم، نعم، هذا سيكون رائعًا!". ثم كان يتركنا؛ فنفكر فى الأمر لفترة ثم نقول متعجبين: "فيما كان يفكر!" لقد كان يتمتع بجاذبية شخصية عجيبة لدرجة تجعلك تقريبًا بحاجة إلى التخلص من تأثيره بعد أن تتحـدث إليـه". وكما اتضح فيما بعد، لم يكن المستخدم العـادى يتوق للحصول على برنامج باهظ الثمن يسمح له بتخليق صور تحاكى الواقع؛ لذا فإن برنامج رندر مان لم ينتشر.

ومـع ذلك فقد كانت هناك شركة واحدة تحمسـت لاستغلال برنامج معالجة الرسوم الكرتونيـة لتحويلها إلى صور ملونـة لاستخدامها فى الأفلام. عندما قاد روى ديزنى ثورة فـى مجلس إدارة الشركة التـى أسسها عمه والت ديزنى، سأله المديـر التنفيذى الجديد للشركـة عـن الدور الـذى يحب أن يلعبـه. أجابه روى بأنـه يرغب فى إعـادة إحياء قسم الرسوم المتحركة الذى كانت أهميته تضمحل. كانت إحدى المبادرات الأولية التى اتخذها هـى البحث عن طرق لجعل القسم يعمل بالحاسبات الآلية، وفازت شركة بيكسار بالعقد. وابتكـرت مجموعة من المكونـات الصلبة والبرمجيـات المناسبة لمتطلبـات الشركة والتى عرفـت باسم CAPS (كابس) وهـو اختصار لكلمات جملـة Computer Animation System Production (نظـام إنتاج الرسوم المتحركـة بالحاسب الآلى). تم استخدامه لأول مـرة فـى عام ١٩٨٨ لصناعـة المشهد الأخـير لفيلـم *The Little Mermaid*، وهو المشهد الذى يلوح فيه الملك تريتون لـ أريل مودعًا. وقد اشترت شركة ديزنى العشرات من حاسبات صورة بيكسار حيث إن نظام كابس قد أصبح جزءًا أساسيًّا من عمليات إنتاجها.

الرسوم المتحركة

كان العمـل التجـارى للرسوم المتحركـة الرقمية فى شركـة بيكسـار –أى المجموعة التى صنعـت أفلام رسوم متحركـة قصيرة– فى الأساس مجرد عمـل جانبى هدفه الرئيسى هـو عرض إمكانات المكونات والبرمجيـات الخاصة بالشركة. وكان مـن يدير هذا العمل هـو جون لاسيتير، وهو رجل يخفى وجهه وسلوكه الطفوليان ميله إلى الوصول إلى الكمال الفنـى بشـكل يضارع ميل جوبز للكمال، ولأنه قد ولد فى هوليـوود، فقد نشأ لاسيتير على عشق عروض الرسوم المتحركة التى كانت تذاع فى صباح أيام الأحد. وفى الصف التاسع، كتب تقريرًا عن تاريخ استوديوهات ديزنى، وحدد حينها كيف يرغب فى عيش حياته.

عندمـا تخرج فـى المدرسـة الثانوية، انخـرط لاسيتير فـى برنامج تدريـس الرسوم المتحركـة فى معهد كاليفورنيا للفنون، الذى أنشأه والـت ديزنى. وفى العطلات الصيفية وأوقـات الفـراغ، كان يدرس أرشيف أعمـال ديزنى وعمل كمرشد لجـولات الزائرين فى

مدينــة ديزنــى لانــد، وعلمته هذه التجربــة الأخيرة أهميــة التوقيت ووتـيرة الحديث فى ســرد القصص، وهو مفهوم مهم وإن كان من العســير إجادته عند ابتكار قصة مرسومة محددة المدة تسرد بعرض تتابعى للقطات المرسومة. وحاز لاسيتير على جائزة الأكاديمية للطــلاب عن الفيلم القصير *Lady and the Lamb* الذى صنعه فى سنته الأولى، والذى أظهــر عرفانه لأفلام ديزنــى لاند وأوضح موهبته المتفردة فى إضافــة الصبغة الإنسانية علــى الجماد وبعد التخرج عمل فى الوظيفة التى قُدر لــه العمل فيها وهى: مصمم رسوم متحركة فى استوديوهات ديزنى.

إلا أنــه لم يحقق ما يريده هناك. ويتذكر لاسيتير ما حدث ويقول: "كان بعض منا من بين العاملين الأصغر عمرًا يرغب فى إضفاء مستوى من الجودة كالتى كانت فى فيلم *Star Wars* علــى فن الرسوم المتحركة لكن جماحنا قد كبــح. وأصبت بخيبة الأمل، كما وقعت ضحيــة للعداء الذى كان يستعر بين المديرين، وقام المسئول عن الرسوم المتحركة بفصلى مــن العمل"؛ لذا فى عام ١٩٨٤، كان إد كاتمــول وألفى راى سميث قادرين على الاستعانة به للعمل فى المكان الذى ارتقى بمستوى الجودة فى فيلم حرب الكواكب وهو استوديوهات لوكاســ فيلــم. لم يكن من المؤكــد أن جورج لوكاس، الــذى كان يشعر بالفعــل بالقلق إزاء التكاليــف الخاصة بقسم الكمبيوتر لشركته، سيوافــق على الاستعانة حقًّا بمصمم رسوم متحركة بدوام كامل، لذا فقد منحوه لقب "مصمم الواجهة".

وبعــد أن ظهــر جوبز فــى المشهد، بدأ هــو ولاسيتير يتشــاركان شغفهمــا بتصميمات الجرافيــك. يقول لاسيتــير: "لقد كنت الفنــان الوحيد فى بيكسار، لــذا فقد ارتبطت مع ستيــف لولعــه بفن التصميم". لقــد كان لاسيتير شخصًا اجتماعيًّا مرحًــا وودودًا يرتدى قمصانًــا عليهــا رسوم لأزهــار كتلك التــى يرتديها سكان هــاواى، وكان مكتبــه دائما ما تتراكم فيه الألعاب الكلاسيكية وساندويتشات البرجر بالجبن الشهى، أما جوبز فقد كان شخصًــا سريع الغضب نباتيًّــا نحيفًا جدًّا يفضل العبوس والأماكــن المنظمة. لكنهما كانا حقًّــا مناسبين لبعضهما. ولأن لاسيتير كان فنانًــا، فقد عامله جوبز بشكل مختلف. ونظر لاسيتــير إلى جوبز على أنــه نصير يمكنه أن يقدر الفن كما يعــرف كيف يمكن أن يمتزج الفن بالحاسبات الشخصية والتجارة، وهى نظرة فى محلها.

قرر كل من جوبز وكاتمول أنه لكى يروجا لما يصنعانه من مكونات وبرمجيات، فلابد أن يصنع لاسيتير فيلم رسوم متحركة قصيرًا آخر فى عام ١٩٨٦ لعرضه فى SIGGRAPH (سيجــراف) وهو المؤتمر السنوى للرســوم المتحركة المصنوعــة بالحاسبات الشخصية. وفــى هــذه الأثناء كان لاسيتير يستخــدم مصباح مكتبه ماركــة Luxo (لوكسو) كنموذج لتحويــل الأشياء إلى رسوم جرافيك، وقــرر أن يحول لوكسو إلى شخصية تنبض بالحياة. وألهمــه ابن أحــد أصدقائه بأن يضيــف شخصية لوكسو الصغــير، وعرض مجموعة من

اللقطات التجريبية على مصمم رسوم متحركة آخر، الذى حثه على أن يتأكد من أن يقدم فيلمه قصة. فقال لاسيتير إنه يصنع فقط فيلمًا قصيرًا، إلا أن مصمم الرسوم المتحركة هذا ذكره بأن القصة يمكن أن تروى حتى فى غضون ثوانٍ معدودة. وتأثر لاسيتير جدًا بهذا الدرس، وانتهت الحال وقد أصبحت مدة فيلم *Luxo Jr*. (لوكسو الصغير) أكثر من دقيقتين؛ وكان يروى قصة المصباح الأب والمصباح الابن وهما يدفعان كرة للأمام وللخلف حتى تنفجر الكرة مما يشعر الابن بالحزن.

شعر جوبز بالإثارة لدرجة أنه اقتطع من وقته وهرب من ضغوط العمل فى شركة نيكست وذلك ليسافر مع لاسيتير إلى المؤتمر، والذى كان يُعقد فى ولاية دالاس فى شهر أغسطس. ويتذكر لاسيتير ذلك قائلًا: "لقد كان الجو حارًا ورطبًا لدرجة أننا شعرنا به يصفع وجوهنا كمضرب التنس بمجرد خروجنا من الطائرة" وقد حضر المعرض التجارى عشرة آلاف شخص، وأعجب به جوبز. فالإبداع الفنى يملؤه بالحيوية، وخاصة عندما يتصل بالتكنولوجيا.

كان هناك طابور طويل للدخول إلى القاعة التى تعرض فيها الأفلام، ولأن جوبز لم يكن الشخص الذى ينتظر دوره، فقد قام بإقناع الموجودين حتى يدخلاهما أولًا. حظى فيلم *Luxo Jr* بتصفيق ووقوف المتفرجين احتفاءً به لفترة طويلة كما منح لقب أفضل فيلم. وصرخ جوبز عند نهاية الفيلم قائلًا: "أوه، مذهل!"؛ وكما أوضح شعوره فيما بعد بقوله: "لقد أدركت ماهية الأمر؛ أدركت كل ما يدور حوله، فيلمنا كان الفيلم الوحيد الذى به فن، وليس مجرد براعة تكنولوجية، وبيكسار كانت على وشك خلق هذا المزيج، كما كان جهاز ماكنتوش".

رُشح فيلم *Luxo Jr* لإحدى جوائز الأوسكار، وسافر جوبز إلى لوس أنجلوس لحضور مراسم حفل توزيع الجوائز. لكن الفيلم لم يربح، إلا أن جوبز التزم بصناعة فيلم رسوم متحركة قصير جديد كل عام، على الرغم من عدم منطقية الأمر بشكل كبير من الناحية التجارية. وعندما ساءت الأحوال فى شركة بيكسار، كان جوبز يجلس فى الاجتماعات العاصفة لتخفيض النفقات فى الميزانية حتى نهايتها ولا يُظهر أى شكل من أشكال الرحمة. ثم كان يطلب منه لاسيتير أن يتم استخدام الأموال التى وفرها للتو فى إنتاج فيلمه التالى، فيوافق جوبز.

فيلم *Tin Toy*

لم تكن كل علاقات جوبز فى بيكسار جيدة بالقدر نفسه، وأسوأ خلافاته كانت مع الشريك المؤسس ألفى راى سميث. كان سميث ينحدر من خلفية دينية من منطقة شمال

تكساس الريفية؛ ومع ذلك فقد تحول إلى شخصية منطلقة تعتنق الفكر الهيبى وهو مهندس تصميم الرسوم بالحاسب، وكان ذا بنية قوية وضحكة قوية وشخصية قوية؛ وكان شخصًا مغرورًا يظهر غروره بين الحين والآخر بما يتماشى مع هذه السمات. وتقول بام كيرون عنه: "ألفى يتوهج بشخصيته القوية وضحكته الودودة وبمجموعة كاملة من المعجبات اللائى يلتففن حوله فى المؤتمرات. وشخصية مثل التى يمتلكها ألفى كانت كفيلة بإزعاج ستيف. فكلاهما ذو رؤية وحيوية كبيرتين وشعور متضخم بالذات، وألفى لم يكن على استعداد لإحلال السلام والتغاضى عن بعض الأشياء مثلما كان يفعل كاتمول".

كان سميث ينظر لـ جوبز على أنه الشخص الذى قادته جاذبيته الشخصية وغروره إلى إساءة استخدام السلطة. وهو يقول عنه: "لقد كان أحد مشاهير التليفزيون، وكان يرغب فى التحكم فى الناس، لكننى لم أقبل بأن أكون تابعًا له، وهذا هو سبب خلافنا. أما كاتمول فقد كان أكثر قدرة على مسايرة الأمر". كان جوبز فى بعض الأحيان يؤكد على سيطرته فى اجتماع ما بأن يقول شيئًا مشينًا أو مزيفًا. واستمتع سميث بشدة بلفت انتباهه إلى ما يقوله، وكان يفعل ذلك مصحوبًا بضحكة كبيرة مصطنعة، وهذا دفع جوبز إلى عدم الإعجاب به.

فى أحد الأيام أثناء اجتماع لمجلس الإدارة، بدأ جوبز فى توبيخ سميث وغيره من المسئولين التنفيذيين فى بيكسار لتأخرهم عن إكمال ألواح الدوائر الكهربائية الخاصة بالنسخة الجديدة من حاسوب صورة بيكسار. وفى هذا الوقت نفسه، كانت شركة نيكست متأخرة أيضًا فى إكمال ألواح الدوائر الكهربائية لحاسوبها، وأشار سميث إلى ذلك بقوله: "هاى، إنك أيضًا متأخر فى إنهاء ألواح حاسبات شركة نيكست، فلا تنتقدنا." وعندها ثار جوبز بشدة، أو على حد قول سميث: "كان غير مستقر تماما". وعندما يشعر سميث بأنه يُهاجم أو يواجه شخصًا ما، كان يميل إلى العودة للحديث بلكنة أهالى منطقة الجنوب الغربى. بدأ جوبز فى محاكاة هذه اللهجة بأسلوبه التهكمى، ويتذكر سميث ما حدث: "لقد كانت هذه طريقته فى الاستئساد، لذا فقد انفجرت قائلًا كل ما لدىَّ. وقبل أن أدرك ما يحدث، كنا نواجه بعضنا – دون أن تفصلنا سوى بوصات معدودة – ويصرخ كل منا فى وجه الآخر".

جوبز كانت تتملكه نزعة تملكية للسيطرة على السبورة البيضاء أثناء الاجتماعات، لذا فقد قام سميث صاحب البنيان الضخم بدفع نفسه ليتجاوز ستيف ويتجه إلى السبورة ويكتب عليها. فصرخ جوبز قائلًا: "لا يمكنك القيام بهذا!".

أجابه سميث: "ماذا؟ ألا يمكننى الكتابة على السبورة الخاصة بك؟ هذا هراء". وعند هذه النقطة انفجر جوبز غاضبًا.

وفى النهاية استقال سميث ليكوّن شركة جديدة تختص بصناعة برمجيات الرسومات الرقمية والتعديل على الصور. ورفض جوبز منحه إذنًا باستخدام بعض الأكواد التى ابتكرها أثناء عمله فى بيكسار، وهو ما زاد من عداوتهما. يقول كاتمول عن هذا: "ألفى حصل فى النهاية على ما يبغيه، إلا أنه شعر بالإحباط الشديد لمدة عام وأصيب بمرض فى الرئة". لكن فى النهاية نجحت الشركة بشكل جيد حتى إن مايكروسوفت قامت بشرائها وبذلك منحته شرف أن يكون مؤسسًا لشركة اشتراها جوبز وأخرى اشتراها جيتس.

فى الظروف السيئة، كان جوبز يتحول لكتلة من العناد والمشاكسة، وبشكل خاص عندما يتضح أن المحاور الثلاثة لجهود شركة بيكسار – المكونات الصلبة والبرمجيات وأفلام الرسوم المتحركة– تخسر المال. ويتذكر هذه اللحظات قائلًا: "لقد وضعت هذه الخطط، لكن فى النهاية كان يتوجب علىَّ أن أضخ المزيد من المال". وكان ينتقد ما يحدث؛ إلا أنه كان يوقع الشيك فى النهاية، فرحيله عن أبل وفشله فى شركة نيكست لم يسمحا له بتحمل ضربة ثالثة.

ولكى يقلص خسائره، طالب بتسريح عدد كبير من العمالة، وهو أمر قام به بما عُهد عنه من افتقاده للتعاطف. وكما عبرت بام كيرون عما حدث بقولها: "لقد كان ينقصه التعاطف والقدرة المالية اللازمان ليتعامل باحترام مع الموظفين الذين سيتم تسريحهم". أصر جوبز على أن يتم فصل العمالة فى الحال، دون أى تعويض لإنهاء الخدمة. اصطحبت كيرون جوبز فى نزهة فى ساحة ركن السيارات وطلبت منه أن يُعلم الموظفين بأمر الفصل قبل رحيلهم بأسبوعين، فانفجر فيها قائلًا: "حسنًا، لكن هذه المذكرة ستكون بأثر رجعى من أسبوعين ماضيين". كان كاتمول فى موسكو، واستمرت كيرون بالاتصال به هاتفيًّا بشكل جنونى. وعندما عاد، استطاع صياغة خطة تعويضات فقيرة ماديًّا لإنهاء الخدمة بالإضافة إلى تهدئة الأوضاع إلى حد ما.

فى مرحلة ما، كان أعضاء فريق الرسوم المتحركة فى بيكسار يحاولون إقناع إنتل بالسماح لهم بتصميم بعض إعلاناتها، ونفد صبر جوبز. وأثناء الاجتماع، وبينما كان يوبخ مدير مبيعات إنتل، التقط سماعة الهاتف واتصل بالمدير التنفيذى آندى جروف مباشرة. حاول جروف، الذى كان لا يزال يلعب دور المرشد لـ جوبز أن يعلمه درسًا؛ فساند مدير مبيعات شركة إنتل. وهو يتذكر ما حدث قائلًا: "لقد وقفت فى جانب من يعمل لدىّ. وستيف لا يحب أن تتم معاملته على أنه مورد".

لعب جروف أيضًا دور المرشد عندما اقترح جوبز أن تقدم بيكسار مقترحات لشركة إنتل تتعلق بكيفية زيادة سعة المعالجات حتى تستطيع حاسباتها الشخصية أن تحول الرسوم إلى جرافيك ثلاثى الأبعاد، وعندما قبل مهندسو شركة إنتل العرض، أرسل لهم جوبز رسالة إلكترونية يقول فيها إن بيكسار يجب أن تتلقى مقابلًا لهذه المقترحات.

وأجابه رئيس مهندسى إنتل قائلًا: "لم يسبق أن قدمنا أى مقابل مادى لقاء الأفكار الجيدة الخاصة بالمعالجات الدقيقة فيما مضى ولا ننوى أن نتطرق لهذا الأمر فى المستقبل". أرسل جوبز هذا الرد إلى جروف وأخبره بأنه قد وجد رد المهندس "شديد العجرفة، إن وضعنا فى الاعتبار المستوى المخزى لشركة إنتل فى فهم رسومات الحاسبات الشخصية". وأرسل جروف ردًّا قاسيًا يقول فيه إن تشارك الأفكار هو "ما تفعله الشركات الصديقة والأصدقاء مع بعضهم"، وأضاف جروف أنه غالبًا ما تشارك الأفكار مجانًا مع جوبز فى الماضى وأن جوبز لا يجب أن يتصرف كما لو أنه أحد المرتزقة. وتراجع جوبز عن قراره وأجابه: "لدىَّ الكثير من الأخطاء، لكن نكران الجميل ليس أحدها. ولهذا فقد غيرت موقفى ١٨٠ درجة، وسنساعدكم مجانًا. وشكرًا على هذا المنظور الأكثر وضوحًا".

كانت بيكسار قادرة على ابتكار برمجيات قوية تستهدف المستهلك العادى، أو على الأقل هذا المستهلك العادى الذى يشارك جوبز فى شغفه بتصميم رسومات للأشياء. وكان جوبز ما زال يأمل أن تتحول القدرة على صناعة صورة ثلاثية الأبعاد شديدة الواقعية فى المنازل إلى جزء من الهوس بالنشر المكتبى. فبرنامج Showplace (شو بلاس) الذى طورته بيكسار، على سبيل المثال، سمح للمستخدمين بتغيير الظلال فى الأشياء ثلاثية الأبعاد التى يرسمونها حتى يستطيعوا عرضها من أكثر من زاوية، مضيفين إليها الظلال الملائمة. واعتقد جوبز أن هذا شىء لا مناص منه، إلا أن أغلب المستخدمين كانوا مكتفين بما لديهم دون الحاجة إليه. وكان هذا موقفًا ضللته فيه عاطفته: فقد كان هذا البرنامج يحتوى على العديد من المزايا الرائعة لدرجة جعلته يفتقد البساطة التى يطالب بها جوبز ولم تستطع بيكسار منافسة أدوبى، والتى كانت تقدم برمجيات أقل تطورًا لكنها أيضًا أقل تعقيدًا وأرخص ثمنًا.

وعلى الرغم من انهيار خطوط إنتاج المكونات والبرمجيات فى بيكسار، فإن جوبز استمر فى حماية المجموعة التى تعمل فى الرسوم المتحركة، فقد كانت بالنسبة له جزيرة فنية سحرية صغيرة منحته سعادة روحية عميقة، وكان يأمل أن يتعهدها بالرعاية ويراهن عليها. عندما انتهى الأمر، كان لاسيتير وفريقه يشعرون بالخوف إلى حد ما من أن يطلبوا من جوبز السماح لهم بالمزيد من المال لصناعة فيلم قصير آخر. وأخيرًا، تطرقوا إلى الموضوع وجلس جوبز فى صمت، وهو يبدو مترددًا. فهذا الأمر سيتكلف مبلغًا إضافيًّا قدره ٣٠ ألف دولار من حسابه الخاص. وبعد بضع دقائق، سأل إن كان هناك أى رسوم تروى القصة. فاصطحبه كاتمول إلى مكاتب الرسوم المتحركة، وبمجرد أن بدأ لاسيتير العرض –بعرض الرسوم ومحاكاة الأصوات وإظهار شغفه بفيلمه– بدأ جوبز يتحمس للأمر.

كانت القصة تدور حول شغف لاسيتير بالألعاب التقليدية. وكانت القصة تُروى من وجهة نظر لعبة على هيئة عازف جوال يدعى "تنى"، والذى يقابل طفلًا يسحره ويخيفه فى الوقت ذاته. وعندما يهرب من الطفل إلى أسفل الأريكة، يجد ألعابًا أخرى خائفة، لكن عندما يصدم الطفل رأسه ويبكى، يخرج تنى من أسفل الأريكة ليُبهج الطفل.

قال جوبز إنه سيدفع المال. وعن هذا يقول: "آمنت بما يفعله جون. كان فنًا، كان يهتم به، وأنا كذلك. ودائما ما كنت أقول نعم"، وكان تعليقه الوحيد بعد نهاية عرض لاسيتير هو: "كل ما أطلبه منك يا جون هو أن تجعله عملًا عظيمًا".

حاز فيلم *Tin Toy* على جائزة الأوسكار لأفضل فيلم رسوم متحركة قصير عام ١٩٨٨، وهو أول فيلم مصمم بالحاسب الآلى يحصل على هذه الجائزة. وقام جوبز باصطحاب لاسيتير وفريقه إلى مطعم جرينز، وهو مطعم يقدم الوجبات النباتية فى سان فرانسيسكو. وأمسك لاسيتير بجائزة الأوسكار التى كانت موجودة فى منتصف الطاولة ورفعها عاليًا وقام بتحية جوبز قائلًا: "كل ما طلبته هو أن ننتج فيلمًا عظيمًا".

بدأ الفريق الجديد فى شركة ديزنى - مايكل إيزنر المدير التنفيذى للشركة وجيفرى كاتزنبرج فى قسم الأفلام- فى السعى لاستعادة لاسيتير للعمل معهم. لقد أعجبوا بفيلم *Tin Toy*، واعتقدوا بوجود المزيد الذى يمكن القيام به باستخدام قصص الرسوم المتحركة للألعاب التى تتجسد بشكل بشرى وتمتلك مشاعر إنسانية. لكن لاسيتير، وإقرارًا بجميل جوبز الذى آمن به، شعر بأن بيكسار هى المكان الوحيد الذى يمكن أن يصنع فيه عالمًا جديدًا للرسوم المتحركة المصممة بالحاسبات، وقال لـ كاتمول: "يمكننى أن أذهب إلى ديزنى وأكون مخرجًا، أو يمكننى البقاء هناك وأصنع التاريخ". لذا بدأت شركة ديزنى فى التفاوض على عقد صفقة إنتاج مع بيكسار. ويتذكر كاتزنبرج ذلك قائلاً: "عروض لاسيتير كانت مذهلة حقًا بالنسبة لطريقة سردها للقصة وكذلك فى استخدامها للتكنولوجيا. ولقد حاولت جاهدًا أن أستعين بـ لاسيتير فى ديزنى، لكنه كان وفيًا لـ ستيف وبيكسار؛ ولأن المثل يقول: إن لم تستطع أن تهزمهم، فانضم إليهم، فقد قررنا أن نبحث عن وسائل تمكننا من الاتحاد مع بيكسار ونجعلها تصنع لنا فيلمًا عن الألعاب".

وحتى هذا الوقت كان جوبز قد دفع ما يقارب ٥٠ مليون دولار من ماله الخاص فى شركة بيكسار -أكثر من نصف ما حصل عليه عندما باع حصته من أسهم شركة أبل- بالإضافة إلى استمرار خسارته فى شركة نيكست، وقد كان جوبز شديد الصرامة فيما يتعلق بهذا الأمر؛ لدرجة أنه أجبر العاملين فى بيكسار على التخلى عن المزايا التى يتمتعون بها كجزء من موافقته على إضافة دفعة أخرى من التمويل الشخصى عام ١٩٩١. لكنه كان رومانسيًا فى حبه لما يمكن للفن والتكنولوجيا القيام به معًا. وقد اتضح فى

النهاية مـدى خطأ اعتقاده بأن المستخدم العادى سيحب إجـراء التعديلات على الرسوم ثلاثية الأبعاد باستخدام برمجيات بيكسار، لكن هذا الاعتقاد سرعان ما حل محله اعتقاد داخلـى ثبتت صحته وهو: أن الدمج بين الفن الراقـى والتكنولوجيا الرقمية سيغير أفلام الرسـوم المتحركة أكثر مما فعـل أى شىء آخر منذ عام ١٩٣٧؛ عندما أخرج والت ديزنى شخصية Snow White (سنو وايت) للنور.

قـال جوبـز وهـو يسترجع ذكريـات ما حدث إنـه لو كان أكـثر معرفة بمـا سيحدث، لعجـل بالتركيـز على الرسـوم المتحركة، ولم يشغل بالـه بتطوير جهـود تطوير تطبيقات العتـاد والبرمجيـات التى تنتجها الشركة، وعلـى الجانب الآخر، فلـو كان يعلم أن العتاد والبرمجيـات لـن تكون مربحة؛ لمـا كان قد اشترى بيكسار من الأسـاس. وعن هذا يقول: "لقد خدعتنى الحياة بطريقة ما لأقوم بذلك، وربما كان هذا لصالحى".

الفصل العشرون

رجل عادى

الحب كلمة من أربعة حروف



منى سيمبسون وخطيبها ريتشارد أبل، ١٩٩١

جوان بابيز

فى عام ١٩٨١ كان جوبز ما زال يعمل فى تطوير حاسوب Macintosh (ماكنتوش)، عندما قابل المطربة الشهيرة جوان بابيز عن طريق أختها ميمى فارينا التى كانت رئيسة جمعية خيرية، وكانت تحاول الحصول على حاسبات كتبرعات للسجون، وبعد عدة أسابيع ذهب جوبز لتناول الغداء مع بابيز فى كوبرتينو. وعن هذا الأمر يقول: "لم أكن أتوقع الكثير، لكنها كانت حقًّا ذكية ومرحة". فى ذلك الوقت كانت علاقته مع باربرا جاسينسكى على وشك الانتهاء. وكانا قد ذهبا فى إجازة إلى هاواى ونزلا فى منزل واحد فى جبال سانتا كروز،

وحضرا إحـدى حفلات بابيز معًا. وعندما فشلت علاقته مـع جاسينسكى، بدأت علاقته بـ بابيز تصبح أكثر جدية. كان فى السابعة والعشرين، وكانت بابيز فى الواحدة والأربعين، لكـن جمعت بينهما قصة حب لعدة سنوات. ويتذكـر جوبز ذلك ويقول بنبرة حنين: "لقد تكونت علاقة جادة بين صديقين تقابلا مصادفة وأصبحا حبيبين".

تعتقد إليزابيث هولمز صديقة جوبز من كلية ريد أن أحد أسباب ارتباطه بـ بابيز، غير كونهـا جميلـة ومرحة وموهوبة، هو أنها كانت حبيبة بـوب ديلان. وقالت فيما بعد: "أحب ستيف ارتباطها بـ ديلان". كانت بابيز وديلان مرتبطين عاطفيًّا فى أوائل ستينيات القرن العشرين، وقاما بجولة فنية كأصدقاء فيما بعد مع فرقة رولينج ثاندر ريفو فى عام ١٩٧٥. (لدى جوبز تسجيلات لهذه الحفلات).

عندمـا قابلت جوبـز، كان لدى بابيز ابن فى الرابعة عشرة من عمره يدعى جابرييل، من زواجها السابق بالناشط المناهض للحروب ديفيد هاريس. وأثناء تناول الغداء أخبرت جوبـز بأنها تحـاول تعليم ابنها جابرييـل كيفية الكتابـة. فسألها جوبـز: "هل تقصدين الكتابـة على الآلة الكاتبة؟" وعندما قالت نعم، أجابها قائلاً: "لكن الآلة الكاتبة أصبحت أمرًا عتيقًا".

فسألته: "إذا كانت الآلة الكاتبة أصبحت عتيقة، فماذا عساى أن أفعل؟". ساد صمت أخـرق، وقالت لى بابيز فيما بعد: "بمجرد أن قلـت ذلك، أدركت أن الجواب واضح جدًّا. وظل السؤال معلقًا دون جواب، وكنت مرعوبة".

وذات يـوم فاجـأ جوبز فريـق ماكنتوش بإحضار بابيـز إلى المكتـب وإطلاعها على نمـوذج حاسـب Macintosh (ماكنتوش). لقد اندهشوا مـن أنه أطلـع شخصًا غريبًا علـى الحاسب، نظـرًا لأنه مهووس بالسرية، لكنهم كانـوا مبهورين بوجـود جوان بابيز بينهـم. وأعطى ابنها جابرييـل حاسب Apple II (أبل ٢) وفيما بعد أعطى بابيز حاسب Macintosh (ماكنتوش)، وأثناء الزيـارات كان يطلعها جوبز على السمات التى يحبها. وعـن هـذا الأمر تقول: "كان لطيفًا وصبورًا، لكنه كان متقدمًا جدًّا فى معرفته لدرجة أنه كان يجد صعوبة فى تعليمى".

لقـد أصبح من أصحاب الملايـين فجأة، وهى نجمة مشهورة على مستوى العالم، لكنها بسيطة وليست بكل هذا الثراء. لم تتمكن من فهمه، وما زالت تجده شخصًا محيرًا عندما تحدثـت عنه بعد ثلاثين سنـة تقريبًا. فى بداية علاقتهما، كانا يتناولان العشاء وبدأ جوبز يتحدث عن رالف لورين ومتجره بولو شوب، وقالت له جوان إنها لم تزره من قبل. وقال لها: "يوجد فيه فستان أحمر جميل سيكون مثاليًّا بالنسبة لك"، وبعد ذلك ذهبا إلى المتجر فى مركز ستاندفورد التجارى. تقول بابيز متذكرة: "قلت لنفسى: رائع، أنا مع رجل من أغنياء العالم، ويريد أن يشترى لى هذا الفستان الجميل". وعندما وصلا إلى المتجر، اشترى جوبز

لنفسه مجموعة من القمصان وأراها الفستان الأحمر وقال: "يجب أن تشتريه". تفاجأت بعض الشىء وقالت إن المال الذى بحوزتها لا يكفى لشرائه. ولم يقل جوبز شيئًا، وغادرا المتجر. وسألتنى جوان متعجبة فعلاً من الموقف فقالت: "إذا تحدث معك شخص طوال المساء بهذه الطريقة، ألن تعتقد أنه سوف يشتريه لك؟". وتضيف جوان: "لغز الفستان الأحمر أصبح بين يديك. إننى مستغربة من الموقف". كان يعطيها أجهزة حاسب هدية، وليس فستانًا، وعندما كان يأتى لها بالزهور، كان يحرص على قول إنها تبقت من مناسبة فى المكتب، وتعلق جوان قائلة: "لقد كان رومانسيًّا، ويخاف أن يكون رومانسيًّا أيضًا".

أثناء تصنيعه لحاسب NeXT (نيكست)، ذهب إلى منزل بابيز فى وودسايد ليريها كيف يصدر الموسيقى. تقول جوان متذكرة: "جعل الحاسب يعزف رباعية للموسيقار برامس، وقال لى إنه فى النهاية ستعزف الحاسبات أفضل من البشر، وستضبط الإيحاءات والإيقاع على نحو أفضل". لقد أثارت الفكرة اشمئزازها. وعن هذا تقول: "كان متحمسًا للغاية ومسرورًا جدًّا بينما كنت أستشيط غضبًا وأقول لنفسى: كيف يمكنك تشويه الموسيقى بهذا الشكل؟".

كان يبوح بأسراره لـ ديبى كولمان وجوانا هوفمان عن علاقته بـ بابيز وقلقه بشأن إمكانية زواجه من امرأة لديها ابن مراهق، وقد تكون غير راغبة فى إنجاب مزيد من الأبناء. تقول جوانا: "أحيانًا كان يقلل من شأنها فيقول إنها مطربة "موضوعات" وليست مطربة "سياسية" حقيقية مثل ديلان. لقد كانت امرأة قوية، وكان يريد أن يظهر أنه مسيطر. علاوة على ذلك، كان يقول دائمًا إنه يريد أن يكون أسرة، وأنه يعلم أنه لن يستطيع فعل ذلك معها".

وهكذا، بعد ثلاث سنوات، انتهت قصة الحب بينهما وأصبحا صديقين. وقال جوبز لاحقًا: "ظننت أننى أحبها، لكنى فقط كنت معجبًا بها كثيرًا. ليس مقدرًا لنا أن نكون معًا. فأنا أردت أن يكون لى أولاد، وهى لم ترغب فى إنجاب المزيد". وفى عام ١٩٨٩ كتبت بابيز فى مذكراتها عن انفصالها عن زوجها وسبب عدم زواجها مرة أخرى فقالت: "أحب العيش وحيدة، وهكذا عشت منذ ذلك الحين، وقد تخلل هذه الفترة بعض العلاقات العابرة التى كانت لطيفة فى أغلبها". كما قدمت شكرًا لطيفًا فى نهاية الكتاب إلى "ستيف جوبز لأنه جعلنى استخدم معالج الكلمات عندما وضع حاسبًا فى مطبخى".

العثور على جوان ومنى

بعد سنة من طرده من شركة أبل، وكان جوبز حينها فى الحادية والثلاثين من عمره، أصيبت والدته كلارا التى كانت مدخنة شرهة بسرطان الرئة. وكان يقضى وقتًا بجوارها

وهى على فراش الموت، وكان يتحدث معها بطريقة نادرًا ما تحدث بها فى الماضى، وسألها أسئلة كان يتجنب طرحها قبل ذلك، فقال: "عندما تزوجت أنت وأبى، هل كان أول رجل فى حياتك؟" كان من الصعب عليها التحدث لكنها رسمت على وجهها ابتسامة. وعندها أخبرته بأنها كانت متزوجة قبل ذلك من رجل لم يعد مطلقًا من الحرب، كما أمدته ببعض التفاصيل الخاصة بكيفية قيامها، وهى وزوجها بول جوبز، بتبنيه.

وبعد ذلك بقليل نجح جوبز فى اقتفاء أثر المرأة التى عرضته للتبنى. وقد بدأ بحثه الهادئ عن تلك المرأة فى أوائل ثمانينيات القرن العشرين، عندما كلف محققًا خاصًّا بالتحرى عنها لكنه فشل فى العثور على أى شىء. وبعد ذلك لاحظ جوبز وجود اسم طبيب من سان فرانسيسكو فى شهادة ميلاده. قال لى جوبز: "كان اسمه موجودًا فى دليل الهاتف، فاتصلت به". لكن هذا الطبيب لم يساعده، حيث زعم أن سجلاته قد دمرت فى حريق. وهذا لم يكن صحيحًا. فى الواقع، بعد أن اتصل به جوبز، قام الطبيب بكتابة خطاب ووضعه فى مظروف وكتب عليه "يسلم إلى ستيف جوبز عند وفاتى". وبعد وفاة الطبيب بعد ذلك بوقت قليل، أرسلت أرملته الخطاب إلى جوبز. وفى هذا الخطاب شرح الطبيب له أن والدته كانت غير متزوجة وكانت طالبة فى السنة النهائية وكانت من ويسكونسن وتدعى جوان شيبل.

واستغرق البحث عنها عدة أسابيع بعد استئجار محقق آخر لاقتفاء أثرها. وبعد أن تخلت جوان عن ابنها، تزوجت من والده الحقيقى، عبد الفتاح "جون" جندلى، وأنجبت منه طفلة أخرى تدعى منى. وتركهما جندلى بعد خمس سنوات، وتزوجت جوان من مدرب تزلج على الجليد يدعى جورج سيمبسون، لكن هذا الزواج لم يدم طويلاً. وفى عام ١٩٧٠ خرجت فى رحلة هائمة على وجهها ومعها ابنتها منى إلى لوس أنجلوس (وكلتاهما تستخدمان اسم سيمبسون كلقب لهما).

تردد جوبز فى إعلام بول وكلارا، اللذين يعتبرهما والديه الحقيقيين، بأنه يبحث عن أمه التى ولدته. لقد خشى أن يضايقهما هذا التصرف، وتكشف هذه الحساسية غير المعهودة لديه مدى الحب الصادق الذى يشعر بها تجاه والديه. ولذلك لم يتواصل مع جوان سيمبسون إلى أن رحلت كلارا جوبز فى أوائل عام ١٩٨٦. ويقول جوبز متذكرًا: "لم أرد أبدًا أن يشعرا بأننى لا أعتبرهما والدىَّ؛ لأنهما كان والدىَّ بالفعل. لقد أحببتهما كثيرًا لدرجة أننى لم أرغب فى أن يعلما ببحثى عن أمى، حتى إننى طلبت من المحققين التزام الهدوء عند اكتشافهم لشىء ما". وعندما توفيت كلارا، قرر إخبار بول جوبز الذى كان مرتاحًا تمامًا وقال إنه ليس لديه مانع من أن يتواصل ستيف مع أمه الحقيقية.

وذات يوم اتصل جوبز بـ جوان سيمبسون وأخبرها بمن يكون ورتب للمجىء إلى لوس أنجلوس لمقابلتها. وقال فيما بعد إن الدافع لهذا كله كان الفضول بشكل أساسى، فقال:

"أعتقـد أن البيئة تحـدد سمات الشخص أكثر مـن العوامل الوراثيـة، ورغم ذلك ينبغى التســاؤل قليلاً عن جذورك البيولوجية". لقـد أراد أن يطمئن جوان على أن ما فعلته كان صحيحـًا، ويقول جوبز معلقـًا: "لقد أردت أن أقابل أمى الحقيقية لأرى إذا ما كانت بخير ولأشكرهـا لأننى سعيد بأنها لم تقـم بإجهاضى. لقد كانت فى الثالثـة والعشرين وعانت الكثير لإنجابى".

غلبـت المشاعر جوان عندما وصل جوبز إلى منزلها فى لوس أنجلوس. كانت تعلم أنه مشهور وثرى، لكنها لم تكن متأكدة من سبب ذلك بالضبط. وبدأت على الفور تطلعه على مشاعرها. فقالت إنه قد تم الضغط عليها للتوقيع على ورق التبنى، وأنها فعلت ذلك فقط عندما أخبرها الطبيب بأن ابنها سعيد فى منزل والديه الجدد. وقالت إنها طالما اشتاقت إليـه وعانت بسبب ما فعلتـه. واعتذرت مرارًا وتكرارًا رغم أن جوبـز طمأنها بأنه متفهم ذلك وأن حياته قد سارت على نحو جيد.

وبمجـرد أن هـدأت جـوان، أخبرت جوبـز أن لديه أختًـا شقيقة تدعـى منى، وهى روائيـة واعدة فـى مانهاتن. لم تعلم منى مطلقًا أن لديها أخًـا، وفى ذلك اليوم أعلمتها والدتهـا بالأمر، أو جزء منه من خلال الهاتف، فقالت لها: "لديك أخ وهو رائع ومشهور وسأحضـره إلى نيويورك كى تقابليه". كانت منى فى منتصـف كتابة رواية عن والدتها وعـن رحلتهما مـن ويسكونسن إلى لوس أنجلوس، وكان اسـم الرواية *Anywhere but Here* (أى مـكان إلا هنـا) والذين قرأوا هـذه الرواية لن يتفاجأوا مـن أن جوان كانت غريبـة فى طريقة إخبارها لـ منى عـن أخيها. لقد رفضت أن تقول لها من هو، بل قالت فقط إنه كان فقيرًا وأصبح غنيًّا، وأنه وسيم وشعره أسود وطويل، ويعيش فى كاليفورنيا، وبعد ذلك عملت منى فى مجلة باريس ريفيو، وهى صحيفة أدبية يملكها جورج بليمبتون، ومقرهـا فـى الدور الأرضى فى منزلـه القريب من النهر الشرقى فـى مانهاتن، وبدأت هـى وزملاؤها يخمنـون من يكون أخوها، وتساءلوا هل هو جـون ترافولتا؟ فقد كان من تخميناتهـم المفضلة، بالإضافة إلى ممثلين آخريـن كانوا بالنسبة لهم احتمالات رائعة، وفـى مرحلـة ما توصل أحـد الزملاء إلى تخمين فقـال: "قد يكون أحـد الشباب الذين فتحوا شركة أبل للحاسبات" لكن لم يتذكر أسماءهم أحد.

حدثـت المقابلة فى ردهة فندق سانت ريجز وتقـول منى متذكرة: "كان مباشرًا تمامًا ولطيفـًا، كان شابًا عاديًا ورائعًا، "جلسوا جميعًا وتحدثوا لعدة دقائق، ثم أخذ جوبز أخته ليسيرا فى نزهة طويلاً، كلاهما فقط، كان جوبز سعيدًا بمعرفة أن لديه أختًا مشابهة له. فقـد كانت لديهما نزعة فنية قوية، ودقة ملاحظة للتفاصيل المحيطة بهما، وكانا يتميزان بالحساسيـة رغم قوة الإرادة. وعندما ذهبا معًا لتناول العشاء لاحظا التفاصيل المعمارية

نفسهـا وتحدثـا عنهـا بحماس فيما بعـد .وعندما علم جوبـز ذلك قال لزملائـه فى أبل بابتهاج "إن أختى كاتبة!" .

عندمـا أقام بليمبتون حفلاً لروايـة *Anywhere but Here* فى أواخر ١٩٨٦ سافر جوبز إلى نيويورك لمرافقة منى وأصبحا مقربين إلى درجة كبيرة رغم انطواء علاقتهما علـى تعقيدات متوقعة نظرًا لهويتهما والطريقة التى تجمعا بها. يقول جوبز معلقًا: "فى البدايـة، لم تكن منى سعيدة تمامًا بوجودى فى حياتها، وتعلق أمى الشديد بى. وعندما تعـرف كل منا على الآخر، أصبحنـا صديقين جيدين، وهى أصبحـت أسرتى. ولا أعلم مـاذا عسـاى أن أفعل بدونها. ولا أستطيـع أن أتخيل أننى يمكننـى الحصول على أخت أفضـل منهـا، فأنا وأختى بالتبنى، باتـى، لم نكن مقربين مطلقًـا". وبالمثل، أحبته منى حبًّـا شديـدًا، وفى بعض الأحيان كانت تحميه كثـيرًا، رغم أنها ستكتـب عنه فيما بعد روايـة لاذعـة تحمل اسم *A Regular Guy* (رجل عادى) تصـف عاداته الغريبة بدقة مزعجة.

مـن ضمن الأمور القليلة التى كانا يتجادلان بسببها كانت ملابسها. لقد كانت ترتدى ملابسـ كما لو كانت روائية بائسة، وكان يوبخها على عدم ارتداء ملابس "غالية نسبيًّا". وذات مـرة ضايقتهـا تعليقاته جـدًّا فكتبت له خطابًـا قالت فيه: "أنا كاتبـة شابة، وهذه حياتـى، وأنـا لا أحـاول أن أصبـح عارضة أزياء". لم يـرد، لكن بعد قليـل وصله صندوق مـن متجر إيسى مياكى، مصممـ الأزياء اليابانى الذى جعله أسلوبـه المبتكر المعتمد على التكنولوجيـا من أفضل المصممين لدى جوبـز، وتقول منـى: "لقد ذهب ليتسوق من أجلى، واختـار لى ملابس رائعة على مقاسى بالضبـط وبألوان جذابة". كانت هناك حلة نسائية لاقـت إعجابـه على وجه خاصـ واحتوى الصنـدوق على ثلاث قطع منهـا كلها متطابقة. وقـال جوبز معلقًـا: "ما زلت أتذكر الحلل الأولى التى أرسلتهـا إلى منى، كانت مؤلفة من سراويـل من الكتان وسـترات لونها أخضر باهـت مائل إلى الرمادى، كانـت تبدو جميلة عليها ومتماشية مع شعرهـا الأحمر".

الأب المفقود

فـى الوقت نفسه كانت منى سيمبسون تحاول اقتفاء أثر والدهما الذى ترك المنزل عندما كانت فى الخامسة من عمرها. ومن خلال كُتّاب بارزين فى مانهاتن، مثل كين أوليتا ونيك بيليدجى، تعرفت على ضابط متقاعد فى نيويورك فتح مكتب تحقيقات خاصًا. وتقول منى سيمبسون متذكرة: "دفعت له المال القليل الذى كان بحوزتى". لكن هذا البحث لم يحالفه النجـاح. وبعـد ذلك قابلت تحريًّا آخر فـى كاليفورنيا وتمكن من العثـور على عنوان عبد

الفتاح جندلى فى ساكرامنتو من خلال البحث فى متجر سيارات. أخبرت منى سيمبسون أخاها وذهبا إلى نيويورك لرؤية الرجل الذى من المفترض أنه أبوهما.

لم يكن لدى جوبز رغبة فى مقابلته. وقال جوبز مفسرًا: "إنه لم يعاملنى جيدًا. وأنا لا أحمل ضغينة ضده، فأنا سعيد بحياتى. لكن أكثر ما يضايقنى هو أنه لم يعامل منى جيدًا لقد تخلى عنها". كان جوبز نفسه قد ترك ابنته ليزا، وكان يحاول استعادة علاقته بها، لكن هذا التعقيد لم يرقق مشاعره تجاه جندلى. وذهبت منى سيمبسون إلى ساكرامنتو وحدها.

تقول منى سيمبسون متذكرة: "كان اللقاء مؤثرًا جدًّا". وجدت أباها يعمل فى مطعم صغير، وبدا سعيدا برؤيتها لكنه كان سلبيًّا بشكل غريب إزاء الموقف كله. تحدثا لبضع ساعات، ثم حكى لها أنه بعد ترك ويسكونسن ترك التدريس ودخل فى مجال المطاعم.

كان جوبز قد طلب من سيمبسون عدم ذكره لوالده، ومن ثم لم تذكره، وفى أثناء اللقاء ذكر والدها بشكل عابر أنه ووالدتها كان لهما ولد آخر أنجباه قبل أن تولد. فسألته: "ماذا حدث له؟" فأجابها: "لن نرى هذا الولد ثانيةً. لقد ذهب هذا الولد". فأجفلت منى سيمبسون ولكنها لم تقل شيئًا.

وأفصح لها جندلى عن أمر مدهش آخر عندما وصف لها المطاعم السابقة التى قام بإدارتها. فقال لها إنه كانت هناك مطاعم أخرى أجمل من مطعم ساكرامنتو الجالسين فيه. وقال لها بتأثر إنه تمنى لو كانت رأته وهو يدير مطعمًا لمأكولات البحر المتوسط فى شمال سان خوسيه. واستطرد قائلاً: "كان مكانًا رائعًا. وكان يرتاده كل الأشخاص الناجحين فى مجال التكنولوجيا، ومنهم *ستيف جوبز*". فصعقت سيمبسون من المفاجأة. وأكمل قائلاً: "نعم، لقد اعتاد المجىء إلى هنا، وكان شابًّا رائعًا ويعطى بقشيشًا كثيرًا". وتمكنت منى من منع نفسها من أن تصرخ قائلة *ستيف جوبز هو ابنك!*

وعندما انتهت الزيارة اتصلت بـ جوبز سرًّا من هاتف عملة من المطعم ورتبت لمقابلته فى مقهى إيسبريسو روما فى بيركلى. ولإضافة المزيد من الإثارة الشخصية والعائلية، أحضر جوبز ابنته ليزا التى كانت فى المدرسة الابتدائية وتعيش مع والدتها كريسان. وعندما وصلوا كلهم إلى المقهى، كان الساعة قد قاربت العاشرة مساءً، وأخبرته منى سيمبسون بالقصة. كانت دهشة جوبز مفهومة عندما ذكرت له المطعم القريب من سان خوسيه، حيث تذكر أنه تردد عليه وقابل هذا الرجل الذى هو والده الحقيقى. وقال جوبز فيما بعد عن هذا الاكتشاف: "كان أمرًا مذهلاً، لقد ذهبت إلى هذا المطعم فى مرات قليلة، وأذكر أننى قابلت مالكه. كان رجلًا سوريًّا أصلع الرأس، وقد تصافحنا أكثر من مرة".

وعلى الرغم من ذلك بقى جوبز عازفًا عن مقابلته. يقول جوبز متذكرًا: "كنت رجلاً ثريًا، وكنت لا أثق فيه، فقد يحاول ابتزازى أو توصيل الأمر للصحافة. وطلبت من منى بألا تخبره عنى".

ولم تقل له منى شيئًا، لكن بعد سنوات رأى جندلى علاقته بـ جوبز مذكورة على الإنترنت. (فقد لاحظ أحد المدونين أن منى سيمبسون سجلت جندلى كوالد لها فى أحد المراجع، واستنتج أنه لابد أن يكون والد جوبز أيضًا). فى هذه الأثناء كان جندلى متزوجًا للمرة الرابعة ويعمل مدير أغذية ومشروبات فى منتجع بووم تاون ريزورت آند كازينو غرب رينو بولاية نيفادا. وعندما أحضر زوجته الجديدة روسيل لزيارة منى سيمبسون فى عام ٢٠٠٦، فتح معها الموضوع، فقال: "ما هذه القصة التى يقولونها عنى وعن ستيف جوبز؟" فأكدت له القصة، وأضافت أنها تعتقد أن جوبز لا يرغب فى مقابلته. وبدا جندلى متقبلاً لذلك، وتقول منى سيمبسون عن أبيها: "أبى متفهم وراوى قصص رائع، لكنه سلبى جدًا جدًا. لم يتواصل مع ستيف مطلقًا".

اتخذت منى سيمبسون من بحثها عن جندلى أساسًا لروايتها الثانية *The Lost Father* (الأب المفقود) والتى نشرتها فى عام ١٩٩٢. (جوبز أقنع بول راند مصمم شعار شركة نيكست بتصميم الغلاف، لكن سيمبسون قالت عن الغلاف إنه كان: "بشع الشكل ولم نستخدمه مطلقًا"). كما اقتفت منى أثر العديد من أفراد عائلة جندلى فى حمص وفى أمريكا، وفى عام ٢٠١١ كتبت رواية عن جذورها السورية، وأقام السفير السورى فى واشنطن عشاء على شرفها وضم العشاء ابن عم لها وزوجته جاءا لحضور المناسبة ثم استقروا بعد ذلك فى فلوريدا.

افترضت منى سيمبسون أن جوبز سيقابل جندلى فى نهاية الأمر، لكن مع مرور الوقت أبدى جوبز رغبة أقل فى مقابلته، وفى عام ٢٠١٠ ذهب جوبز وابنه ريد إلى عشاء عيد ميلاد سيمبسون فى منزلها فى لوس أنجلوس، وقضى ريد معظم وقته فى مطالعة صور لجده الحقيقى، لكن جوبز تجاهل الصور. كما أنه لم يهتم بجذوره السورية أيضًا. وعندما يأتى ذكر الشرق الأوسط فى حوار ما، لم يكن يشترك فى الحوار أو يعلق بآرائه القوية المعتادة، حتى بعد أن اجتاحت سوريا ثورات الربيع العربى فى عام ٢٠١١. وعندما سألته هل يجب على إدارة أوباما التدخل بشكل أكبر فى مصر وليبيا وسوريا، قال: "لا أعتقد أن أى شخص يعلم حقًا ماذا يفترض بنا أن نفعل هناك. سوف يلعنوننا إذا تدخلنا وسوف يلعنوننا إذا لم نتدخل".

وحافظ جوبز على علاقة ودية جمعت بينه وبين والدته الحقيقية جوان سيمبسون. وعلى مدار سنوات، كانت هى ومنى تقضيان إجازة رأس السنة فى بيت جوبز. كانت هذه الزيارات حلوة، لكنها كانت مستنزفة للمشاعر. فأحيانًا كانت تنفجر جوان فى البكاء،

وتعـبر عـن مدى حبها لـه، وتعتذر عن التخلى عنـه. وكان جوبز يهدئها ويقـول إن الأمور سـارت على نحو جيد. كمـا قال لها فى أحد أعياد الميلاد المجيـد: "لا تقلقى. لقد حظيت بطفولة رائعة، وأحسن والداى تربيتى".

ليزا

علـى النقيض من جوبز، لم تحظ ليزا بطفولة رائعة. فعندما كانت صغيرة لم يأت تقريبًا لرؤيتهـا. وقـال جوبز فيما بعد بنبرة يخالطها النـدم: "لم أرغب فى أن أكون أبًا، ومن ثم لم أكـن أبًـا لها". بيد أنـه كان يشعر بغصة فى قلبه بين الحـين والآخر. فذات يوم، كانت ليـزا فى الثالثة من عمرها، وكان جوبز يقـود سيارته بالقرب من المنزل الذى اشتراه لها ولوالدتهـا كريسان، وعندها قـرر التوقف أمام المنزل. لم تتعرف ليـزا عليه، وجلس على عتبـة الباب ولم يدخل إلى المنزل، وتحدث مع كريسـان. وتكرر هذا المشهد مرة أو مرتين فى السنة. وكان جوبز يأتى دون سابق إنذار ويتحدث قليلاً عن الخيارات التعليمية المتاحة أمام ليزا، أو غيرها من الموضوعات، ثم يقود سيارته المرسيديس مغادرًا.

وعندمـا أصبحت ليزا فى الثامنة من عمرها فى عـام ١٩٨٦، أصبحت زيارات جوبز تتكـرر بشكل أكـبر. وفى ذلك الوقت لم يعـد منهمكًا فى السعى المضنـى لتصنيع حاسب ماكنتوش (Macintosh)، كما لم يعد مستغرقًا فى صراع القوة مع سكالى. لقد كان يعمل فى شركـة نيكست التى كان جوها العام يتميز بالهدوء والسلاسة، فضلاً عن كون مقرها فى بالو ألتو بالقرب من مسكن كريسان وليزا. علاوة على ذلك، عندما وصلت إلى الصف الثالـث، كان من الواضح أن ليـزا طفلة ذكية ذات ميول فنية، وقـد وقع اختيار مدرسيها عليها لتحظى بعنايتهم الخاصة نظرًا لموهبتها فى الكتابة. كانت جريئة ومتحمسة ولديها قـدر مـن سلوك والدها المتحـدى. كما كانت تشبهـه قليلاً، حيـث كان حاجباها مقوسين وكان وجهها ذا ملامح شرق أوسطية، وكانت نحيلة بارزة العظام. وذات يوم، فاجأ جوبز زمـلاءه بإحضارهـا إلى المكتب. وكانـت تقوم بحركة العجلـة الأكروباتية فى ممر المكتب وتصيح قائلةً: "انظر إلىَّ!"

ويتذكـر آفى تيفانيان صديق جوبز الذى يعمل مهندسًا فى شركة نيكست وهو شخص طويـل ونحيل واجتماعى، أن جوبز أحيانًا أثناء ذهابهما لتناول العشاء، كانا يتوقفان عند بيـت كريسـان لاصطحاب ليزا، فيقـول: "كان لطيفًا جـدًّا معها. وكان نباتيًّـا، وكريسان أيضًـا، لكـن ابنته لم تكن مثلهمـا. وكان متقبلاً لذلك. وكان يقترح عليهـا تناول الدجاج وكانت تتناوله".

أصبح تناول الدجاج سلواها أثناء تنقلها بين أب وأم نباتيين لديهما تقدير روحانى للأطعمة الطبيعية. وكتبت ليزا بعد ذلك عن الفترة التى قضتها مع والدتها فقالت: "كنا نشترى الخضراوات مثل الهندباء والكينوا والكرفس اللفتى، والمكسرات المغطاة بالخروب، من متاجر تفوح منها رائحة الخميرة، وتكون فيها نساء لا يصبغن شعورهن. لكننا جربنا بعض الأطعمة الأجنبية فى بعض الأحيان. وفى مرات قليلة قمنا بشراء دجاج ساخن متبل من مطعم خبير فى الأطعمة، وكانت الدجاجات تدور على الأسياخ فوق اللهب، وتناولناها فى السيارة، بأصابعنا وهى فى لفافتها الورقية المبطنة برقاقة معدنية". أما والدها الذى كانت ميوله الغذائية متطرفة، فقد كان صعب الإرضاء فيما يتناوله من أطعمة. وقد رأته يتقيأ كمية كبيرة من الحساء بعد يوم من علمه باحتوائها على الزبد. وبعد أن خفف من تطرف عاداته الغذائية أثناء وجوده فى شركة أبل، عاد إلى الحمية النباتية المتطرفة مرة أخرى. وقد بدأت ليزا منذ سن صغيرة فى إدراك أن هوسه الغذائى يعكس فلسفة حياتية، يمكن أن يولد فيها التقشف والتقليلية مشاعر تالية. وقالت: "لقد اعتقد أن أفضل المحاصيل تأتى من الأراضى القاحلة، وأن المتعة تأتى من كبح جماح النفس. لقد علم المعادلة التى لا يعلمها معظم الناس والمتمثلة فى: الأشياء تقود إلى أضدادها".

وبالشكل نفسه، نجد أن غياب وبرود عاطفة أبيها تجاهها قد جعل لحظات الدفء التى تقضيها معه بين الحين والآخر مرضية جدًّا لها. وعن هذا تقول: " لم أعش معه، لكن فى بعض الأيام، كان يأتى للزيارة فى منزلنا، وكان وجوده كأنه هالة نورانية بيننا لبضع دقائق أو ساعات مليئة بالإثارة". وسرعان ما أصبحت ليزا مثيرة للاهتمام وأصبح يصطحبها للسير معه فى نزهة على الأقدام. كما كان يتزلج معها فى شوارع بالو ألتو القديمة، وغالبًا كانا يتوقفان عند منزل جوانا هوفمان وآندى هيرتزفيلد. وفى أول مرة يذهب بها لرؤية جوانا هوفمان، طرق الباب وقال: "هذه ليزا". تقول جوانا هوفمان:"كان من الواضح أنها ابنته، فهى تمتلك الفك نفسه. إنه فك مميز وملكية خاصة لآل جوبز". وقد عانت جوانا هوفمان من عدم معرفة والدها المطلق إلى أن بلغت سن العاشرة، ولذلك شجعت جوبز على أن يكون والدًا جيدًا. وعمل جوبز بنصيحتها وشكرها عليها فيما بعد.

وذات مرة اصطحب ليزا فى رحلة عمل إلى طوكيو وأقاما فى فندق أوكورا الجذاب العملى. وفى مطعم الفندق الأنيق طلب جوبز صوانى كبيرة من سوشى الأوناجى، وكان يحب هذا الطبق كثيرًا لدرجة أنه اعتبر سمك الإنقليس المطهو الدافئ من الأطعمة النباتية. وكانت القطع مغطاة بملح ناعم أو بصوص حلو خفيف، وتذكرت ليزا فيما بعد كيف ذابت فى فمها؛ تمامًا مثل المسافة بينهما. وكتبت فيما بعد: "لقد كانت أول مرة أشعر فيها معه بالارتياح والرضا، على صوانى اللحم تلك، كان تناول طعام ساخن

والتخلى عن السلطات الباردة يعنى أن الباب الذى كان موصدًا أمامى قد انفتح. لقد كان أقل صرامة مع نفسه وكان إنسانًا لطيفًا تحت هذه السقوف الرائعة وكراسيها الصغيرة، لقد كان لطيفًا مع اللحم ومعى".

لكن هذه المعاملة اللطيفة لم تكن دائمة. لقد كان جوبز متقلبًا مع ليزا مثلما كان متقلبًا مع الآخرين، كان يتأرجح ما بين الاحتضان والهجر. ففى زيارة كان يلاعبها، وفى الزيارة التالية يكون باردًا، وفى غالب الأمر يكون غائبًا. يقول هيرتزفيلد معلقًا: "كانت غير واثقة دائمًا من علاقتهما. وقد ذهبت ذات مرة إلى عيد ميلادها، وكان من المفترض أن يأتى ستيف، لكنه جاء متأخرًا جدًا، جدًا. وأصبحت قلقة ومحبطة للغاية. لكن بمجرد أن أتى أخيرًا، تهللت أساريرها".

تعلمت ليزا أن تكون مزاجية كنوع من الرد عليه وعلى مدار السنوات كانت علاقتهما تشهد تغيرات وتقلبات كثيرة، وكان عناد كل منهما يطيل فترات الهجر. وكان من الممكن ألا يتحدثا إلى بعضهما بعد أى شجار. ولم يكن أبًا جيدًا فى التواصل أو الاعتذار أو بذل مجهود لمداواة جروح الآخر، حتى عندما كان يعانى من مشاكل صحيحة متكررة. وذات يوم فى خريف عام ٢٠١٠ جرفه الحنين لإطلاعى على صندوق به صور قديمة، وتوقف عند صورة تجمعه بابنته ليزا أثناء زيارته لها وهى صغيرة، فقال: "أعتقد أننى كنت لا أذهب إليها كثيرًا"، ونظرًا لأنه لم يتحدث إليها طوال هذه السنوات، اقترحت عليه أن يبادر ويتصل بها أو يرسل لها بريدًا إلكترونيًا. فنظر إلىَّ دون أن يرتسم أى تعبير على وجهه، ثم عاد إلى تفحص الصور القديمة.

الرومانسى

عندما يتعلق الأمر بالنساء، يمكن أن يكون جوبز رومانسيًا جدًا. وكان يميل إلى الوقوع فى الحب بشكل مؤثر، وكان يحكى لأصدقائه كل تطورات العلاقة، وكان يبدو حزينًا على الملأ عندما يكون بعيدًا عن حبيبته. وفى صيف عام ١٩٨٣ ذهب لحفل عشاء صغير فى وادى السيليكون برفقة جوان بابيز، وجلس بجوار طالبة فى السنة النهائية بجامعة بنسلفانيا تدعى جنيفير إيجان، وكانت هذه الطالبة غير متأكدة من هويته. وفى هذه الأثناء أدرك جوبز وبابيز أنه ليس مقدرًا لهما أن يظلا معًا إلى الأبد، ووجد جوبز نفسه منجذبًا إلى إيجان التى كانت تعمل فى جريدة *سان فرانسيسكو ويكلى* خلال إجازتها الصيفية. واقتفى أثرها واتصل بها واصطحبها إلى مطعم جاكلين كافيه، وهو مطعم صغير بالقرب من تليجراف هيل المتخصصة فى السوفليه النباتى.

تواعـدا لمدة عام، وغالبًا كان جوبز يستقل الطائرة ويتجه شرقًا لزيارتها. وفى مؤتمر عالم ماك فى بوسطن أخبر عددًا كبيرًا من الحضور بأنه واقع فى الحب وأن عليه الإسراع للحاق بطائرة فيلادلفيا لرؤية حبيبته؛ وانبهر الجمهور. وعندما كان يزور نيويورك، كانت تستقـل القطـار لتمكث معه فى فندق كارلايـل أو فى شقة جاى شيات فـى حى آبر إيست سايد، ويتناولان الطعام فـى كافيه لوكسمبورج، ويزوران (بشكل متكرر) الشقة الموجودة فى سان ريمو التى كان يخطط لتغيير شكلها، وكانا يذهبان إلى السينما أو إلى دار الأوبرا (لمرة واحدة على الأقل).

وكان جوبـز وإيجان يتحدثان لساعات فى الهاتف فى ليالٍ كثيرة. ومن الموضوعات التى أثارت صراعًا بينهما اعتقاده، المكتسب من دراساته البوذية، الذى ينص على أهمية تجنب الارتبـاط بالأشيـاء المادية. وقد قال لها ذات مرة إن رغبات عملائنا غير صحية، ومن أجل اكتساب التنوير يجب أن يحيا المرء حياة بلا ارتباطات وبلا مادية. كما أرسل لها شريطًا لـ كوبون شينو، معلم فلسفة الزن، وكان الشريط عبارة عن محاضرة عن المشاكل التى يسببها اشتهاء وامتلاك الأشياء. وردت إيجان بهجوم مضاد، متسائلة عما إذا كان هو نفسه يتحدى هـذه الفلسفة من خلال تصنيعه للحاسبات والمنتجات الأخرى التى يشتهيها الناس؟ وتقول إيجان متذكرةً: "كان متضايقًا جدًا من هذا التناقض، وتجادلنا كثيرًا بشأنه".

وفـى النهاية تغلب فخـر جوبز بالمنتجات التـى يصنعها على اعتقـاده بوجوب تجنب النـاس الارتباط بهذه الممتلكات. وعندما ظهر حاسب Macintosh (ماكنتوش) فى عام ١٩٨٤، كانت إيجان مقيمة فى شقة والدتها فى سان فرانسيسكو خلال إجازتها من جامعة بنسلفانيا. واندهش ضيوف والدتها على العشاء من رؤية شخص مشهور مثل جوبز يطرق بابهـم ليلاً حاملاً حاسـب Macintosh (ماكنتوش) جديدًا موضوعًـا لتوه فى صندوق، واندفع إلى غرفة نوم إيجان لتركيبه.

أخـبر جوبـز إيجان وبعض أصدقاء آخريـن بإحساسه بأنه لن يعيش طويلاً. ولهذا السبـب كان مندفعًـا وغير صبور. وقالت إيجان فيما بعد: "لقد كان يشعر بالحاجة الملحة فـى إنجـاز كل ما يريد القيام بـه". وانتهت علاقتهمـا بحلول خريف عـام ١٩٨٤ عندما أخبرته إيجان بوضوح أنها ما زالت صغيرة جدًا على التفكير فى الزواج.

وبعـد ذلـك بفترة قصـيرة، عند بداية نشوب الصـراع مع سكالى فـى شركة أبل فى أوائل ١٩٨٥، كان جوبز متوجهًا لحضور اجتماع عندما ذهب لمكتب أحد الأشخاص الذين كانـوا يعملـون مع مؤسسة أبل ويساعـد فى توصيل حاسباتهـا إلى المنظمات غير الهادفة للربـح. فى ذلك المكتب، جلسـت امرأة رشيقة، شقراء للغاية، جمعـت ما بين هالة هيبية من النقاء الطبيعـى والفكر الجاد لاستشارية حاسبات. كان اسمها تينا ريدز، وقال عنها جوبز: "كانت أجمل امرأة رأيتها".

واتصـل بها فى اليوم التـالى ودعاها على العشاء. لكنها رفضـت لأنها كانت مرتبطة بشخص آخر. وبعد عدة أيام أخذها فى نزهة سيرًا على الأقدام، وطلب منها الخروج مرة أخـرى، وفى هذه المـرة أخبرت رفيقها بأنها ترغب قبول دعـوة جوبز. لقد كانت صريحة جـدًّا ومنفتحة. وبعد العشاء بدأت فى البـكاء لأنها علمت أن المشاكل سوف تجتاح حياتها وتعكر صفوها، وهذا ما حدث. فخلال شهور قليلة انتقلت إلى منزل وودسايد غير المفروش بالأثاث. وقال جوبز عنها فيما بعد: "كانت أول شخص أحبه فعلاً. كان بيننا ارتباط قوى. ولا أعلم إن كان هناك شخص سيفهمنى على نحو أفضل مما فعلت".

جـاءت ريدز مـن أسرة مغرقة فى المشـاكل، وباح لها جوبز بالألم الـذى يعتصر قلبه لعرضه للتبنى. تقول ريدز متذكرة: "قال لى إننا ملفوظان من المجتمع ولهذا السبب ننتمى لبعضنـا". كانـا عاطفيين ويميـلان إلى إظهـار مشاعرهما أمام العيـان، ويتذكر موظفو شركة نيكست مداعباتها فى ردهة الشركة، وكذلك شجاراتهما التى كانت تحدث فى دور العرض السينمائية وأمام زائرى مزرعة وودسايد، فهى محفورة فى الذاكرة. ورغم ذلك كان دائمًـا يمدح نقاءها وعفويتهـا. وكما أوضحت جوانا هوفمان التـى تفهم جوبز جيدًا عندمـا تحدثت عـن إعجاب جوبز بروحانية ريدز، فقالـت: "كان ستيف يميل إلى البحث عن الشخصيات المهزوزة والمرضى النفسيين، ويعتبر هذه الأمور سمات روحانية".

عندما طرد جوبز من أبل فى عام ١٩٨٥، سافرت ريدز معه إلى أوروبا ليداوى جروحه. ووقفـا على جسر على نهر السين ذات مساء، وتحدثـا بشكل رومانسى أكثر منه جادًّا عن فكـرة المكوث فى فرنسا وربما الاستقرار فيهـا إلى أجل غير مسمى. كانت ريدز متحمسة لكـن جوبز لم يكن كذلك. لقد كان مجروحًا، لكنه كان طموحًا. وقال لها: "أنا انعكاس لما أفعـل". وتذكرت اللحظات التى قضتها معه فى باريـس فى بريد إلكترونى محزن أرسلته لـه بعد خمـس وعشرين سنة، بعد أن مضى كل منهما فـى طريقه، محتفظين بارتباطهما الروحانى:

كنـا على جسر فى باريس فى صيـف ١٩٨٥. كانت السماء ملبدة بالغيوم. واتكأنا على الحاجز الحجـرى الأملس وكانت المياه الخضراء تجـرى أسفلنا. لقد جرى عالمك ثم توقف منتظرًا أن يعيـد ترتيـب نفسه وفق ما تختار فعلـه فيما بعد. رغبت فى أن أهـرب مما حدث فى الماضى. حاولـت إقناعك ببدء حياة جديدة معى فى باريس، أن نتخلـى عن ذاتينا السابقتين، وأن ندع شيئًـا آخـرًا يجتاحنـا. أردت أن نزحف عـبر الجرف الأسود فـى عالمك المكسـور، وأن نخرج شخصـين مجهولين جديدين فى حيـاة بسيطة يمكننى فيها أن أطهو لك عشاء بسيطًا، ونكون معًا فى كل يوم مثل طفلين يلعبان لعبة جميلة لا هم لهما سوى اللعبة نفسها. أود أن أعتقد أنك فكـرت فى الفكـرة قبل أن تضحك وتقول: "مـاذا يمكننى أن أفعل؟ لقـد جعلت نفسى عاطلاً عـن العمل". أود أن أعتقد أن فى لحظة التردد تلك وقبل أن يستدعينا المستقبل الجسور، أننا

قد عشنا حياة بسيطة معًا حتى وصلنا إلى سن كبيرة هادئة وحولنا مجموعة من الأحفاد فى مزرعة فى جنوب فرنسا، نتذكر أيامنا بهدوء، ونحن ننعم بالدفء والكمال مثل أرغفة الخبز الطازج، وتفوح رائحة الصبر والألفة من عالمنا الصغير.

واستمرت علاقتهما ما بين صعود وهبوط على مدار خمس سنوات. وكانت ريدز تكره العيش فى منزل وودسايد قليل الأثاث. واستأجر جوبز شابًّا وشابة من الهيبين كانا يعملان فى مطعم تشيس بانيس، ليعملا فى إدارة شئون المنزل وطهى الأطعمة النباتية، وقد جعلاها تشعر بأنها دخيلة. وفى بعض الأحيان كانت تنتقل إلى شقتها فى بالو ألتو، لاسيما بعد إحدى المناقشات الحادة مع جوبز. وذات مرة حفرت على جدار الممر المؤدى إلى غرفة نومهما فكتبت: "الإهمال نوع من الامتهان". لقد افتتنت به لكن حيرها أيضًا أنه لا يهتم بها. وتذكرت فيما بعد كم كان مؤلمًا أن تحب شخصًا أنانيًّا للغاية. وقالت إن الاهتمام الكبير بشخص غير قادر على الاهتمام بأحد غير نفسه جحيم لا تتمناه لأى شخص.

كانا مختلفين فى عدة جوانب. فمن حيث القسوة والطيبة، كانا على طرفى نقيض. وقال هيرتزفيلد لاحقًا: "ظهرت طيبة ريدز فى أمور كبيرة وصغيرة، فقد كانت دائمًا تعطى مالاً للمشردين فى الشوارع، وكانت تتطوع لمساعدة الأشخاص الذين يعانون من أمراض عقلية (مثل والدها)، كما اهتمت بأن تجعل ليزا، وحتى كريسان، ترتاح لها. كما كانت أكثر الأشخاص مساعدةً فى إقناع جوبز بقضاء مزيد من الوقت مع ليزا. ورغم كل ذلك، كانت تفتقر إلى طموح وإصرار جوبز. إن هذه الرقة التى جعلتها تبدو روحانية فى عين جوبز جعلت من الصعب بالنسبة لهما الاتفاق على الأمور نفسها. قال هيرتزفيلد: "كانت علاقتهما متقلبة للغاية، وبسبب اختلاف شخصياتهما كانت تنشب بينهما الكثير والكثير من الخلافات".

كما كان لديهما اختلاف فلسفى جوهرى بشأن الأذواق الجمالية. فقد كانت ريدز تعتقد أن الأذواق الجمالية فردية فى الأساس، بينما اعتقد جوبز أنها عالمية ويمكن تعلمها. وكانت تتهمه بالتأثر الزائد بحركة باوهاوس، فتقول: "كان ستيف يعتقد أنه من واجبنا تعليم الناس علم الجمال، وأن نعلم الناس الأمور اللازم عليهم الإعجاب بها". وتستطرد قائلة: "أنا لا أشاركه وجهة النظر تلك، بل أعتقد أننا عندما نستمع جيدًا إلى ما فى داخلنا وإلى بعضنا، سنكون قادرين على السماح بظهور ما بداخلنا من جمال فطرى وحقيقى".

كانت الأمور لا تسير على نحو جيد إذا مكثا مع بعضهما لفترة طويلة، لكن عندما يبعدان عن بعضهما كان جوبز يشتاق إليها. وأخيرًا فى صيف ١٩٨٩ طلب منها الزواج. لكنها رفضت وقالت لأصدقائها إن هذا الزواج قد يقودها إلى الجنون. فقد نشأت فى

أســرة متقلبة، وعلاقتها مع جوبز تحمــل الكثير من أوجه الشبه بتلك البيئة. وقالت إنهما حالــة من تجاذب الأضــداد، لكن هذه التركيبة قابلة للاحتراق. وفسرت رفضها فيما بعد قائلــة: "ما كنت لأكن زوجة جيدة لـ "ستيف جوبز" الأيقونة. كنت سأنزعج منه على عدة مستويات. فعلى الصعيد الشخصى، أنا لم أستطع تحمل قسوته. ولم أرغب فى إيذائه، ولم أرغب فى الوقوف بجانبه ومشاهدته وهو يؤذى الآخرين. لقد كان هذا مؤلمًا ومرهقًا".

وبعــد انفصالهما، ساعدت ريدز فى تأسيس شبكــة معلوماتية فى كاليفورنيا للصحة العقليــة تحمل اسم OpenMind. وقرأت فى كتيبات عن الصحة النفسية تتناول موضوع اضطــراب الشخصيــة النرجسيــة، ووجــدت أن كل المواصفات تنطبق تمامًــا على جوبز. وقالــت معلقة: " لقد كانت المواصفات منطبقة عليــه تمامًا، وفسرت لى الكثير من الأمور التــى كنــا نتجادل بسببها، وأدركت أن توقع أن يكون لطيفًا أو أقل أنانية يشبه توقع إبصار رجــل كفيف. كما فسرت لى أيضًا بعض القــرارات التى اتخذها بشأن ابنته ليزا فى ذلك الوقت. وأعتقد أن المشكلة كلها تكمن فى التعاطف ـ إنه يفتقد للتعاطف مع الآخرين".

تزوجــت ريــدز فيما بعد وأنجبــت طفلين، ثم طلقــت. وبين الحين والآخــر كان جوبز يشتاق إليها صراحةً، حتى بعد أن تزوج وعاش سعيدًا. وعندما بدأ معركته مع السرطان، تواصلت معه مرة أخرى لتقدم له الدعم. إنها تتأثر عاطفيًّا جدًّا عندما تتذكر علاقتهما. وأخبرتنــى بذلك قائلة: "على الرغم مــن تعارض قيمنا بشكل جعل من المستحيل بالنسبة لنا الحصول على العلاقة التى نتمناها، استمر الاهتمام والحب الذى شعرت بهما تجاهه منــذ عقــود". وبالمثل، بدأ جوبــز يبكى فى عصر يوم مــا عندما جلس فــى غرفة المعيشة يتذكرهــا، فقال والدموع تسيل علــى خديه: "كانت من أنقى النــاس الذين عرفتهم. كان فيهــا شىء روحانى، وكان هنــاك شىء روحانى فى ارتباطنا". وقال جوبز إنه يشعر دائمًا بالنــدم على عدم قدرتهما على إنجاح هذا الارتباط، وأنــه يعلم أنها تشعر بالندم نفسه. بيد أن هذا الارتباط لم يكتب له النجاح، وقد اتفق كلاهما على هذه النقطة.

الفصل الحادى والعشرون

رجل الأسرة

فى المنزل مع أسرة جوبز



مع لورين باول، عام ١٩٩١

لورين باول

عنـد تلك النقطة، وبناء علـى تاريخ علاقاته العاطفية، يمكـن لأى وسيط زواج أن يرسم ملامـح ورسمات المرأة التى قد تناسب جوبز. يجب أن تكون ذكية ولكن متواضعة، تتحلى بقدر كافٍ من الصرامة لمواجهته، ومع ذلك تتسم بقدر كافٍ من الهدوء الذى يمكنها من السمو فوق نوبـات غضبه. يجب أن تحظى بمستوى جيد من التعليم وتتسم بالاستقلالية، ومـع ذلـك تكون على استعـداد لتهيئ له الجـو الأسرى. يجب أن تكـون واقعية، ومع ذلك

تحظى بلمسة روحية أيضًا. يجب أن تتحلى بقدر كافٍ من الذكاء لتعرف كيف تسيطر عليه، ولكن مع التمتع بالقدر الكافى من الثبات حتى لا تقوم بذلك طوال الوقت. ولن يضر أن تكون امرأة مرحة جميلة وشقراء وطويلة، وتكون محبة للأطعمة النباتية العضوية. وفى أكتوبر عام ١٩٨٩، بعد أن انفصل جوبز عن تينا ريدز، دخلت حياته امرأة بالمواصفات السابقة.

وعلى وجه التحديد، دخلت إلى القاعة الدراسية امرأة بهذه المواصفات. لقد وافق جوبز على إلقاء واحدة من سلسلة المحاضرات التى يلقيها قادة التكنولوجيا والصناعة بعنوان View from the Top، بكلية ستانفورد لإدارة الأعمال مساء أحد أيام الخميس. كانت لورين باول حديثة التخرج فى كلية إدارة الأعمال وقد أقنعها أحد زملاء دفعتها بحضور المحاضرة. ووصلا متأخرين وكانت كل المقاعد مشغولة، ومن ثم جلسا فى الممر. وعندما أخبرهم المرشد المنظم أنه ينبغى عليهم أن يتحركا ويتركا هذا المكان، اصطحبت باول زميلها إلى الصف الأمامى وجلسا على مقعدين كان محجوزين. وعندما وصل جوبز، قاده المرشد إلى مقعد بجانب باول. يقول جوبز متذكرًا: "نظرت إلى يمينى، فوجدت فتاة جميلة تجلس بجانبى. ومن ثم، بدأنا نتحدث بينما كنت أنتظر تقديمى". كانا يمزحان قليلاً، كانت لورين تمزح بأنها جلست فى الصف الأمامى لأنها فازت بورقة يانصيب، فقال لها جوبز إن الجائزة هى اصطحابها لتناول العشاء. قالت لورين فى وقت لاحق: "لقد كان لطيفًا للغاية".

وبعد المحاضرة، وقف جوبز على طرف خشبة المسرح يتحدث إلى الطلاب. وشاهد باول تغادر القاعة ثم تعود وتقف وسط الزحام، ثم تغادر مرة أخرى. فخرج مسرعًا وراءها، متجاهلاً عميد الكلية الذى كان يحاول التحدث معه. وبعد أن لحق بها فى ساحة ركن السيارات، قال: "معذرة، ألم يكن هناك وعد بشأن ورقة اليانصيب التى كسبتها، أليس من المفترض أن أصطحبك إلى العشاء؟" ضحكت. فقال لها متسائلاً: "ماذا عن يوم السبت؟" وافقت وكتبت له رقمها. واتجه جوبز إلى سيارته ليذهب إلى مصنع توماس فوجارتى فى جبال سانتا كروز عند منطقة وودسايد، حيث كان قسم المبيعات التابع لشركة نيكست للأجهزة التعليمية يقيم عشاءً. ولكنه توقف فجأة واستدار. يقول جوبز: "فكرت وفضلت أن أتناول معها العشاء، وليس مع المجموعة التعليمية ومن ثم ركضت عائدًا إلى سيارتها وقلت: "ما رأيك أن نتناول العشاء معًا *الليلة*؟" فوافقت. كانت ليلة جميلة من ليالى الخريف وذهبا إلى بالو ألتو لتناول العشاء فى مطعم سانت مايكل ألى، وهو مطعم رائع يقدم الأطعمة النباتية، وجلسا هناك لمدة أربع ساعات. قال جوبز: "وبقينا معًا منذ ذلك الحين".

كان آفى تيفانيان يجلس فى المطعم الملحق بالمصنع منتظرًا مع باقى مجموعة نيكست التعليمية. وقال: "كان ستيف شخصًا لا يُعتمد عليه أحيانًا ولكننى، حين تحدثت إليه أدركت أن شيئًا خاصًا حدث له"، وبمجرد أن وصلت باول إلى المنزل، بعد منتصف الليل، اتصلت بصديقتها المقربة كاثرين (كات) سميث، التى كانت فى مدينة بيركلى وتركت رسالة لها على جهاز الرد الآلى قائلة: "لن تصدقى ماذا حدث لى! لن تصدقى من قابلت!" وعاودت كاثرين الاتصال بها فى صباح اليوم التالى وسمعت منها القصة. تقول كاثرين: "كنا نسمع عن ستيف، كان شخصًا مثيرًا للاهتمام بالنسبة لنا؛ لأننا كنا طلابًا بكلية إدارة الأعمال".

وخمن آندى هيرتزفيلد وآخرون فيما بعد بأن باول كانت تخطط لمقابلة جوبز، ويقول هيرتزفيلد: "كانت لورين لطيفة ولكنها كانت ماكرة وأعتقد أنها كانت تستهدف الارتباط به من البداية. أخبرتنى رفيقة غرفتها فى الكلية أن لورين كانت تحتفظ بغلاف المجلات التى يظهر بها ستيف وأنها أقسمت أنها ستقابله. ولو صح أن ستيف، بقدرته على التأثير فى الآخرين، واقع تحت تأثيرها، ففى الأمر قدر من المفارقة". ولكن باول أكدت فيما بعد أن الأمر ليس كذلك فقد حضرت المحاضرة فقط لأن زميلها رغب فى الحضور واختلط عليها الأمر قليلاً بشأن من سيحاضرهم. وهى تقول متذكرة: "كنت أعرف أن ستيف جوبز المتحدث، ولكننى تخيلت وجه بيل جيتس. كنت أخلط بينهما. كان هذا فى عام ١٩٨٩. كان يعمل فى شركة نيكست، ولم يكن ذا أهمية بالنسبة لى. ولم أكن متحمسة، ولكن زميلى كان متحمسًا ولذا ذهبنا".

وفيما بعد يقول جوبز: "كان هناك امرأتان فى حياتى وكنت أحبهما بالفعل: تينا ولورين. كنت أظن أننى أحب جوان بايز ولكننى كنت شديد الإعجاب بها وحسب. إننى أحببت تينا ثم لورين فقط".

ولدت لورين باول فى نيو جيرسى عام ١٩٦٣ وتعلمت الاعتماد على النفس فى سن مبكرة. كان والدها يعمل طيارًا فى القوات البحرية، ومات بطلاً فى حادث تحطم بمدينة سانتا آنا بولاية كاليفورنيا، حيث كان يرشد طائرة معطلة لمساعدتها على الهبوط، وحين اصطدمت الطائرة المعطلة بطائرته، ظل يطير ليتجنب السقوط فى منطقة سكنية بدلاً من أن يندفع خارج الطائرة فى الوقت المناسب لينقذ حياته، وتحول زواج أمها الثانى إلى موقف رهيب، ولكنها شعرت بعدم إمكانية الرحيل لأنها لا تملك شيئًا لدعم أسرتها الكبيرة. وعلى مدار عشر سنوات، عانت لورين وأشقاؤها الثلاثة فى بيت يسوده التوتر، وحافظوا على التصرف بطريقة مهذبة على الرغم من المشاكل الأسرية المحيطة بهم. وقد أحسنت لورين التصرف وأدارت حياتها بشكل جيد. تقول لورين معقبة: "كان الدرس

الـذى تعلمته واضحًـا، ولذا رغبت دومًا فـى أن أكون مكتفية ذاتيًّـا. وكنت فخورة بذلك. وكنت أرى المال وسيلة لتحقيق الاكتفاء الذاتى، وليس جزءًا ممن أكون".

وبعـد التخـرج فـى جامعة بنسلفانيـا، عملت فى بنـك جولدمان ساكـس فى منصب خبـيرة استراتيجية فى معامـلات الأصول الثابتة، حيث تتعامل فـى مبالغ مالية ضخمة، تخصـص الحسابات الأساسيـة للبنك. وحاول مديرها، جون كورزيـن، أن يجعلها تبقى فى بنـك جولدمـان، ولكنها رأت أنهـا لا تتعلم الكثير مـن هذا العمل. وعن هـذا تقول: "من الممكن أن تكون ناجحًا ولكن كل ما تقوم به هو مجرد المساهمة فى تراكم رؤوس الأموال". ولذا، فبعد مرور ثلاث سنوات، تركت العمل وذهبت إلى مدينة فلورنسا بإيطاليا، وعاشت هناك لمدة ثمانية أشهر قبل أن تلتحق بكلية ستانفورد لإدارة الأعمال.

وبعـد العشـاء الذى تناولاه ليلة يـوم الخميس، دعت جوبز لزيارتها فـى شقتها بـ بالو ألتـو يوم السبت. وجاءت كاثريـن سميث من مدينة بيركلى وادعت أنها رفيقة غرفتها كى تتمكـن من مقابلته أيضًا. وصارت علاقتهما عاطفيـة للغاية، وتقول سميث معقبة: "كنت أراهما بعينى وهما يتبادلان القبل. كان جوبز مفتونًا بها، وكان يتصل بى ليسألنى: "ماذا تعتقديـن، هـل تحبنـى؟" وكان موقفًا غريبًـا أن أتلقى مكالمة كهذه مـن شخصية شهيرة مثله".

وفـى أواخـر عام ١٩٨٩، عشية رأس السنة الجديدة، ذهب ثلاثتهـم إلى مطعم شى بانسيـه، المطعم الذى تمتلكه أليس ووترز الشهيرة بمدينة بيركلى، واصطحبوا معهم ليزا التى كانت تبلغ آنذاك الحادية عشرة من العمر. حدث شىء أثناء العشاء تسبب فى نشوب مشاجرة بين جوبز وباول. وغادر كل منهما المكان على حدة، وانتهى الأمر بأن قضت باول الليلة فى شقة كات سميث، وفى التاسعة صباحًا فى اليوم التالى، كانت هناك طرقات على الباب، وحين فتحت سميث رأت جوبز يقف فى المطر ممسكًا بباقة من الزهور البرية التى قطفها. وقال لها: "هل من الممكن أن أدخل لأرى لورين؟". كانت باول لا تزال نائمة ودخل حجـرة النـوم. ومرت ساعتان على سميث وهى تنتظر فى غرفـة المعيشة، غير قادرة على الدخول وإحضـار ملابسها. فى النهاية، ارتدت معطفًا على ثوب النوم وذهبت إلى مقهى بيتى لتحضر بعض الأطعمة. ولم يخرج جوبز من الحجرة حتى بعد الظهيرة. وأخيرًا أطل جوبـز برأسه وقال: "كات، أيمكنك الدخول لدقيقـة؟" واجتمع ثلاثتهم فى حجرة النوم. وفـى الداخل قال جوبز: "كما تعلمين، والد لورين متوفى ووالدتها ليست هنا، ونظرًا لأنك صديقتهـا المقربة، فإننى سأطلب منك طلبًا. إننـى أود أن أتزوج لورين. هل توافقين على زواجى من لورين؟".

جلست سميث على الفراش وأخذت تفكر وسألت باول قائلة: "هل أنت موافقة؟" وحين أومأت باول برأسها موافقة، قالت سميث معلنة: "حسنًا، هذه هى إجابة سؤالك؟".

ومـع ذلك، لم تكن إجابـة قاطعة. كان جوبز يركز على شىء علـى نحو مكثف بجنون لبعضـ الوقـت، ثم فجأة يتحـول عنه. ففى العمل، كان يركز على مـا يرغب القيام به فى الوقت الذى يرغب فيه، أما بالنسبة للموضوعات الأخرى كان لا يهتم بها بغض النظر عن محاولـة الآخرين جاهدين لجعله ينخرط فى الأمر. وفى حياته الشخصية، كان يتصرف بالطريقـة نفسها. ففى بعض الأحيان، كان ينخرط هـو وباول فى التعبير عن مشاعرهما علـى الملأ لدرجة أنهما يسببـان حرجًا لأى شخص موجود معهما، بمن فيهم كات سميث ووالـدة باول، وفى الصباح بقصره الموجـود بمنطقة وودسايد، كان يوقظ باول من خلال تشغيـل أغنيـة She Drives Me Crazy على جهاز التسجيل ورفـع الصوت عاليًا، وفى أحيـان أخرى، كان يتجاهلهـا. وتعقب سميث قائلة: "كان ستيـف يتأرجح ما بين التركيز المكثـف، حيث تكـون لورين مركز الكون بالنسبـة له، وبين البعاد والجفـاء والتركيز على العمل. كانت لديه القدرة على التركيز مثل شعاع الليزر، تجد نفسك تنعم بضوء اهتمامه بك. وعندما ينتقل إلى نقطة تركيز أخرى، تجد أن الدنيا استحالت لظلام دامس للغاية. وكان هذا الأمر محيرًا بالنسبة للورين".

وبمجـرد أن قبلـت باول عرضه للزواج منها فى أول يـوم فى عام ١٩٩٠، فإنه لم يذكر الأمـر مـرة أخرى لمدة عـدة أشهر. فى النهايـة، واجهته سميث بينما كانـا يجلسان على طرف صندوق رمل ببالو ألتو. وقالت له: "ما الذى يحدث؟" فأجاب جوبز أنه بحاجة إلى التأكد من أن باول يمكنها التعامل مع حياته وشخصيته. وفى شهر سبتمبر، ملت باول من الانتظار وابتعدت. وفى الشهر التالى، قدم لها خاتم خطبة ماسيًا وعادت مرة أخرى.

وفـى شهر ديسمبر، أخذ جوبز باول إلى مكانـه المفضل الذى يقضى فيه الإجازات — وهو قرية كونا بجزيرة هاواى. كان قد اعتاد الذهاب إلى هناك قبل تسع سنوات حين كان يعانى من ضغط العمل فى شركة أبل، حيث طلب من مساعده أن يختار له مكانًا ليفر إليه. ومـن الوهلـة الأولى، لم يعجبه الكـوخ ذا السقف المصنوع من كومة مـن القش المطل على شاطـئ جزيرة هاواى. كان مصيفًـا عائليًا، ملحقًا به مكان جماعى لتناول الطعام. ولكن فـى غضون ساعات، بدأ يرى المكان وكأنه جنة. كان يتميز بالبساطة والجمال البالغ، وهو أمـر مؤثر فيـه، وكان يعود إليه كلما تمكن من ذلـك. وكان مستمتعًا على وجه الخصوص بوجـوده هنـاك مع باول فى شهر ديسمبر. كان حبهما قد نضج. وفى الليلة السابقة لأعياد رأس السنة أعلن مرة أخرى، ولكن على نحو رسمى أكثر، رغبته فى الزواج منها. وسرعان مـا كان هنـاك عامل آخر يحفزه على ذلك القرار؛ فبينمـا كانا فى جزيرة هاواى، حملت باول. فيما بعد قال جوبز مبتسما: "نحن نعرف أين حدث هذا بالضبط".

حفل الزفاف، ١٨ مارس، ١٩٩١

لم يحسم حمل باول الأمر تماماً، حيث بدأ جوبز يقاوم فكرة الزواج، على الرغم من عرضه للزواج منها بطريقة مؤثرة فى بداية عام ١٩٩٠، وفى نهايته على حد سواء. وخرجت من منزله غاضبة وعادت إلى شقتها. وسكت عن الموقف أو تجاهله. ثم ظن أنه لا يزال يحب تينا ريدز، فأرسل إليها زهورًا وحاول إقناعها بالعودة إليه، وربما الزواج منه. لم يكن متأكدًا بشأن ما يرغب فيه، وقد فاجأ عددًا كبيرًا من الأصدقاء والمعارف بسؤالهم عما يتعين عليه القيام به. وطرح أسئلة على غرار: من الأجمل، تينا أم لورين؟ من التى يحبونها أكثر؟ أيهما يتعين عليه الزواج منها؟ وفى رواية بعنوان *A Regular Guy*، كتبت منى سيمبسون فى أحد فصولها عن هذا الأمر، حيث سأل بطل الرواية – المستوحى من شخصية جوبز الحقيقية – "أكثر من مائة شخص عن أى من الفتاتين اللتين يحب يظنون أنها الأكثر جمالاً". ولكن هذه مجرد رواية. وفى الواقع، سأل جوبز عددًا أقل قليلًا من مائة شخص.

وانتهى به الأمر باتخاذ القرار الصحيح. وكما قالت ريدز لصديقتها، إنها لن تبقى على قيد الحياة مطلقًا لو عادت إلى جوبز مرة أخرى، ولن يدوم زواجهما طويلاً. وعلى الرغم من أنه كان يتوق إلى الارتباط الروحى الذى جمعه بـ ريدز فيما مضى، فإنه يحظى بعلاقة راسخة أكثر مع باول. إنه معجب به ويحبها ويحترمها ويشعر معها بالراحة. ربما لم ير فى باول الملاذ الروحى، ولكنها كانت بمثابة الملاذ العقلانى فى حياته. تقول جوانا هوفمان: "كان رجلاً محظوظًا للغاية ليستقر مع لورين، التى كانت تتمتع بالذكاء وكان فى إمكانها مشاركته فى الأمور الفكرية وتتحمل تقلباته المزاجية وشخصيته صعبة المراس. ونظرًا لأنها لم تكن عصبية، ربما شعر ستيف أنها لا تتمتع بالجانب الروحى مثل تينا أو شىء من هذا القبيل. ولكن هذا مجرد سخف". ووافقها آندى هيرتزفيلد الرأى، حيث قال: "لورين تشبه تينا كثيرًا، ولكنها مختلفة تمامًا لأنها أكثر صلابة. ولهذا السبب نجح زواجهما".

كان جوبز متفهمًا لذلك. وعلى الرغم من تقلباته الانفعالية وسلوكه المسىء أحيانًا، استمر الزواج واتسم بالوفاء والإخلاص وتغلبا على التقلبات والتعقيدات التى مرا بها.



قرر آفى تيفانيان أنه ينبغى على جوبز إقامة حفل توديع العزوبية. ولم يكن الأمر سهلاً كما يبدو. لم يكن جوبز محبًا للاحتفال والصخب كما أنه ليس لديه مجموعة كبيرة من الأصدقاء، بل ليس لديه صديق يقوم بدور أشبين العريس. ومن ثم، اقتصرت الحفلة على

تيفانيـان وريتشارد كراندال، مدرس علوم الحاسب الآلى بكلية ريد والذى أخذ إجازة من الكليـة للعمل فى شركة نيكست. قام تيفانيـان باستئجار سيارة ليموزين، وحين وصل إلى بيـت جوبـز، فتحت له باول وهى مرتدية حلة وتضع شاربًـا مستعارًا، قائلة إنها ترغب فى حضـور الحفل باعتبارها واحدًا من الشباب. كانت مجرد مزحة، وسرعان ما كان الثلاثة ــ الذيـن لم يكن أى منهم محبًـا للشراب ـ يتجهـون إلى سان فرانسيسكـو ليروا إن كان بإمكانهم تنظيم حفل متواضع لتوديع العزوبية.

لم يتمكـن تيفانيـان من الحجـز بمطعم جرينز، وهـو مطعم يقدم الأطعمـة النباتية بفـورت ماسون، ويحبه جوبز، ومن ثم قام بالحجز فى مطعم فاخر للغاية بأحد الفنادق. وقـال جوبز بمجـرد وصول الخبز على الطاولـة: "إننى لا أرغب فى تنـاول الطعام هنا". وجعلهـم يقومون ويتركون المكان، وهذا ما أزعج تيفانيان الذى لم يكن معتادًا على عادات جوبـز فـى الطعام. واصطحبهـم إلى مقهى جاكلين فى نورث بيتش، والذى يقدم الكعك الأسفنجـى الذى يحبه جوبـز، وهو بالطبع كان اختيارًا أفضل. وبعد ذلك، أخذوا السيارة الليموزيـن فى نزهة عبر جسر البوابة الذهبية متجهـين إلى مقهى فى مدينة سوساليتو، وطلـب ثلاثتهم بعض المشروبات الكحوليـة التى لم يشربوا منها سوى بضع رشفات فقط. ويتذكر تيفانيان قائلاً: "لم يكن حفل توديع العزوبية رائعًا، ولكنه أفضل ما يمكننا ابتكاره لشخـص مثل ستيف، ولم يتطوع أحد للقيام بهـذا". وكان جوبز ممتنًا. كان جوبز يرغب فـى أن يتزوج تيفانيان من أخته منـى سيمبسون. وعلى الرغم من أنه لم يتحقق شىء من هذا، فإن الفكرة كانت إشارة تدل على محبته لـ تيفانيان.

تلقت باول إشارة تحذيرية واضحة فيما يتعلق بما هى مقبلة عليه. ففى أثناء الترتيب لحفل الزفاف، جاءت المسئولة عن تصميم دعوة حفل الزفاف إلى المنزل لتعرض عليهما بعضـ الخيارات. لم يكن هنـاك أثاث لتجلس عليه، ومن ثم جلست على الأرضية وعرضت النمـاذج. ونظر جوبز إلى النماذج لبضع دقائق، ثـم نهض وترك الغرفة. وانتظرا عودته ولكنــه لم يفعـل. وبعد فترة قصـيرة، ذهبت باول فوجدتـه يجلس فى غرفتـه. وقال لها: "تخلصى منها. لا أستطيع أن أنظر إلى تصميماتها. إنها سيئة".

وفـى ١٨ مارس ١٩٩١، تـزوج ستيفن بول جوبز، البالغ من العمـر ستة وثلاثين عامًا، من لوريـن بـاول، البالغة من العمر سبعـة وعشرين عامًا، بفندق أهواهنـى المطل على متنزه يوسميتـى الوطنى وكان قد تم بنـاء فندق أهواهنى فى العشرينيات مـن القرن العشرين وهـو عبارة عن تصميم من أكوام الحجارة المتناثرة والأسمنت والخشب على طراز يمزج ما بـين الفن المعمارى المعروف باسم آرت ديكو وحركة الفنـون المعمارية والمهارات الفنية والطـراز المعمارى لخدمة المتنزهات المتميـز بمدافئه الضخمة. وأفضل ملامح المكان هى

المناظر الطبيعية الموجودة به، حيث تمتد نوافذ من الأرض وحتى السقف وتطل على القبة الجرانيتية هاف دووم وشلالات يوسميتى.

حضر الحفل حوالى خمسين شخصًا، من بينهم والد ستيف، بول جوبز، وأخته منى سيمبسون، التى أحضرت خطيبها، ريتشارد أبل، المحامى الذى صار كاتبًا كوميديًّا للتليفزيون. (وباعتباره مؤلف مسلسل *The Simpsons*، قام بتسمية والدة هومر – الشخصية المحورية فى المسلسل – على اسم زوجته). وأصر جوبز أن يأتى الجميع بواسطة أتوبيس خاص لأنه كان يرغب فى التحكم بكل تفاصيل الحفل.

كان الاحتفال فى مكان مشمس، مع تساقط الجليد بشدة ورؤية قمة جلاسير بوينت الثلجية تلوح من بعيد. وأدى مراسم الاحتفال مرشد جوبز الروحى، كوبون تشينو، الذى هز عصا وقرع ناقوسًا وأشعل بخورًا وهمهم بطريقة لم يتمكن الضيوف من فهمها. يقول تيفانيان معقبًا على هذا: "ظننت أنه ثمل". ولم يكن كذلك. كانت كعكة الزواج على هيئة نصف قبة، على هيئة القبة الجرانيتية الموجودة بنهاية وادى يوسميتى، ونظرًا لأنها كعكة نباتية – خالية من البيض أو اللبن أو أى منتجات أطعمة مصنعة – فإن عددًا كبيرًا من الضيوف لم يستسيغوها. وبعد ذلك ذهب الجميع إلى التزلج، وبدأ إخوة باول الثلاثة يرمون بعضهم بكرات الثلج، وانخرطوا فى فاصل من المزاح العائلى العنيف. وقال جوبز لأخته: "كما ترين يا منى، إن لورين من سلالة جو نامث، لاعب كرة القدم الأمريكى ونحن من سلالة الكاتب جون موير".

بيت أسرى

كانت باول تشارك زوجها الاهتمام بتناول أطعمة طبيعية. ففى أثناء دراستها بكلية إدارة الأعمال، كانت تعمل بدوام جزئى فى شركة أدوالا للعصائر، حيث ساعدت فى تطوير أولى الخطط التسويقية لها. وبعد زواجها من جوبز شعرت بأهمية وجود وظيفة لها، نظرًا لأنها تعلمت منذ مرحلة الطفولة ضرورة الاكتفاء الذاتى. ومن ثم، أسست شركة خاصة بها، تحت اسم تيرافيرا، لتصنيع وجبات عضوية جاهزة وتوصيلها إلى المتاجر الموجودة فى شمال كاليفورنيا.

وبدلاً من العيش فى قصر وودسايد المعزول والذى يكاد يكون بلا أثاث، انتقل الزوجان إلى بيت جميل وبسيط فى منطقة سكنية بمدينة بالو ألتو القديمة. كانت منطقة متميزة لأن بها جيرانًا من بينهم المستثمر الرأسمالى صاحب الرؤية، جون دوير، ومؤسس شركة Google (جوجل)، لارى بيدج، ومؤسس موقع Facebook (فيسبوك)، مارك زوكربيرج، بالإضافة إلى آندى هيرتزفيلد وجوانا هوفمان – لكن البيوت لم تكن مدعاة للتفاخر، ولم

يكـن هناك أسـوار عشبية عالية أو مساحات كبيرة تفصل بـين البيوت عن بعضها، وبدلاً مـن ذلك، فـإن البيوت متقاربة من بعضهـا تفصل بينها شوارع مستويـة وهادئة محاطة بأرصفـة عريضة وواسعة. وفيما بعد قال جوبز: "كنا نرغب أن نعيش فى منطقة يستطيع فيها الأولاد الذهاب إلى أصدقائهم سيرًا على الأقدام".

لم يكـن المنزل على طـراز يتسم بالبساطـة والحداثة، مثلما لو كان جوبـز قد أسسه مـن الصفـر. ولم يكن قصرًا واسعًـا أو مميزًا مما يجعل النـاس يتوقفون لمشاهدته حين يسـيرون فى الشـارع الذى يسكن بـه بمدينة بالو ألتـو. كان قد تم بناؤه فـى الثلاثينيات مـن القرن العشرين على يد مصمم محلى يدعـى كار جونز، الذى تخصص فى تصميم المنازل بحرفية على طراز البيوت الريفية الإنجليزية أو الفرنسية التى ترسم فى قصص الأطفال.

كان البيـت المكون من طابقين مصنوعًا من الطوب الأحمر ذا عوارض خشبية وسطح مائـل بـه منحنيات، وهو مـا يستحضـر صورة للبيـوت الريفية فـى منطقـة كوتسوولدز الإنجليزيـة كمـا لـو أن ثريًّـا ريفيًّا يعيش بـه، وكانت هنـاك لمسة من طـراز القصور فى كاليفورنيـا حيث كان الفنـاء الأمامى محاطًـا بجانبى البيت. وكان طـراز غرفة المعيشة غـير رسمى، وهى مكونة من طابقـين، ولها سقف محدب وأرضيـة مصنوعة من البلاط والفخـار، وفى أحـد أطرافها نافذة على شـكل مثلث كبير تمتد حتى قمـة السقف، وكان زجاجها مطلياً حين قام جوبز بشراء البيت، كما لو كانت دارًا للعبادة، ولكنه قام بتغييرها بزجـاج شفـاف. وكان التجديد الآخر الذى قام به جوبز وبـاول هو توسيع المطبخ ليحتوى علـى فرن بيتـزا يعمل بإشعال الحطب وغرفة بها طاولة خشبية طويلة والتى صارت مكانًا للتجمـع الأسرى. وكان من المفترض أن يستغرق التجديد أربعة أشهر، ولكنه استغرق ستة عشر شهرًا لأن جوبز أخذ يراجع التصميم. وقاما بشراء منزل خلفهم وأزاله ليكون فناء خلفيًّا، حوله جوبز إلى حديقة طبيعية جميلة تمتلئ بمجموعة متنوعة من الزهور الموسمية بالإضافة إلى الخضراوات والأعشاب.

كان جوبـز معجبًـا بطريقة اعتمـاد كار جونز على المواد التقليديـة، من بينها الطوب والخشـب المأخوذ من أعمدة الهاتف ليقدم بنـاءً بسيطًا ومتينًا. كانت العوارض الخشبية الموجـودة فى المطبـخ مستخدمة لتصنيع قوالب الأساسـات الأسمنتية من أجل بناء جسر البوابـة الذهبية، الذى كان تحت الإنشاء حين تم بنـاء المنزل. وقال جوبز حين كان يشير إلى التفاصيـل: "كان رجل حرفيًّـا دقيقًا يعلم نفسه بنفسه. كان مهتمًّـا بأن يكون مبدعًا أكـثر من أن يكسب مالاً، ولم يكن ثريًّا أبدًا. ولم يترك كاليفورنيا أبدًا. كان يستقى أفكاره من قراءة الكتب فى المكتبة وقراءة مجلة *أركيتكتشيرال دايجست*.

لم يضع جوبز أثاثًا فى بيته بمنطقة وودساید أزيد من بعض القطع الضرورية: خزانة ذات أدراج، وحشية بغرفة النوم الخاصة به ومنضدة صغيرة للعب الورق وبعض الكراسى القابلة للطى فى الغرفة التى قد تصير غرفة تناول الطعام. لم يكن يرغب فى وجود شىء سوى تلك الأشياء التى يُعجب بها، وهذا ما يصعب عليه الذهاب ببساطة لشراء الكثير من الأثاث. ونظرًا لأنه يعيش فى الوقت الحالى ببيت عادى مع زوجة وعن قريب سُيرزق بطفل، فيجب عليه أن يقوم ببعض التنازلات للضرورة. ولكن كان الأمر صعبًا. كان لديهم سرر وخزانات ونظام موسيقى لحجرة المعيشة، ولكن أشياء مثل الأرائك استغرقت وقتًا أطول لتدخل إلى المنزل. وتتذكر باول قائلة: "تحدثنا على الأثاث من الناحية النظرية لمدة ثمانية أعوام. لقد قضينا وقتًا طويلاً نسأل فيه أنفسنا "ما فائدة الأريكة؟"". وكان شراء الأجهزة بمثابة مهمة فلسفية أيضًا، وليست مجرد رغبة فى الشراء، وبعد مرور بضع سنين، وصف جوبز لمجلة *وايرد* عملية التباحث فى اقتناء غسالة جديدة فقال:

> يبدو أن الأمريكيين لا يجيدون تصنيع الغسالات وأجهزة التجفيف. فى حين أن الأوروبيين أفضل فى صناعتها ولكنهم يستغرقون ضعف الوقت لغسل الملابس! ويبدو أنهم يغسلون الملابس بربع كمية المياه تقريبًا وينتهى الأمر بأن ملابسك يعلق بها كمية أقل من الصابون. والأهم من ذلك أن ملابسك لا تتمزق. فهم يستخدمون كمية أقل من الصابون والماء، ولكن الملابس تخرج أكثر نظافة ونعومة وتدوم لوقت أطول. قضينا بعض الوقت نتناقش فى الصفقة التى نرغب فى القيام بها. وانتهى بنا الأمر أننا تحدثنا كثيرًا عن التصميم وكذلك عن قيم أسرتنا. هل نهتم كثيرًا بغسيل الملابس فى المنزل فى مقابل ساعة ونصف الساعة؟ هل نهتم باستخدام ربع كمية المياه؟ قضينا حوالى أسبوعين نتحدث فى هذا الأمر كل ليلة على طاولة العشاء.

وفى النهاية، انتهى بهم الأمر بشراء غسالة ومجفف ماركة ميلى، وهى صناعة ألمانية. قال جوبز: "كنت فرحًا للغاية لاقتناء هذه الماكينة أكثر من اقتناء أى جهاز من أجهزة التقنية العالية على مدار سنوات".

قام جوبز بشراء لوحة فنية ليضعها فى غرفة المعيشة ذات السقف المحدب، وهى لوحة أنسل آدمز لشروق الشمس فى الشتاء بسلسلة جبال سييرا نيفادا، واشتراها جوبز من متجر تحف بمنطقة لون باين، بكاليفورنيا. وقام آدمز بإهداء الصورة الجدارية لابنته، التى قامت ببيعها فيما بعد، وفى إحدى الفترات، قامت مدبرة منزل جوبز بمسح الصورة بقطعة قماش مبللة، فأخذ جوبز يلاحق أحد الأشخاص الذين كانوا يعملون مع آدمز ليأتى إلى المنزل ليزيل عنها الطلاء ويقوم بتجديدها.

كان المنزل متواضعًا للغاية، لدرجة أن بيل جيتس كان مستغربًا نوعًا ما حين قام بزيارة جوبز مع زوجته. وتساءل جيتس، الذى كان بصدد بناء قصر على مساحة ٦٦,٠٠٠ قدم

مربـع بالقرب من مدينة سياتـل، قائلاً: "هل يعيش جميعكم هنـا؟". حتى حين عاد مرة ثانيـة إلى شركـة أبـل وكان مليارديراً مشهـوراً، لم يكن جوبز يحظـى بحراسة خاصة أو مرافقين، لدرجة أنه كان يترك الباب الخلفى مفتوحًا طوال النهار.

والأمـر المحـزن والغريـب أن مشكلته الأمنيـة الوحيدة حدثت بسبـب بوريل سميث، مهندس برنامـج ماكنتوش الوسيم، أشعـث الرأس، والـذى كان يعمل مساعـداً لـ آندى هيرتزفيلد، فبعد أن ترك شركة أبل، أُصيب سميث بالفصام، وكان يعيش فى منزل بآخر الشارع الذى يعيش فيـه هيرتزفيلد، وتدهورت حالته وبدأ يتجول فى الشوارع عاريًا، وفى أحيـان أخرى، كان يقوم بتكسير نوافذ السيارات ودور العبادة. وتم إخضاعه لتناول أدوية قويـة، ولكن تبين أنه مـن الصعب التعافى من المرض. وفى فـترة من الفترات حين كانت تعـاوده الحالة العصبية، كان يشرع فى الذهاب إلى بيـت جوبز فى المساء، ليلقى حجارة على النوافذ ويترك خطابات غير مفهومة ويقذف بمفرقعات نارية داخل المنزل. وتم إلقاء القبض عليه، ولكن التهمة أُسقطت حين أخضع لمزيـد من المعالجة. ويتذكر جوبز قائلاً: "كان بوريـل مضحـكًا وساذجًا للغاية. وذات مـرة، فى أحد أيام شهـر أبريل تغير فجأة. وصار شخصًا محزنًا وغريب الأطوار".

كان جوبـز متعاطفًا معه وكان كثيرًا ما يسأل هيرتزفيلد عن إمكانية تقديم المزيد من المساعدة. وفى إحدى الفترات، سُجن سميث ورفض الإفصاح عن هويته. وعندما اكتشف هيرتزفيلـد الأمر، بعد مـرور ثلاثة أيام، اتصل بجوبز وطلب منـه المساعدة فى إخراجه مـن السجن. وبالفعـل ساعده جوبز، ولكنه فاجأ هيرتزفيلد بسـؤال: "إذا حدث لى شىء مشابه، فهل ستعتنى بى مثلما تفعل مع بوريل؟".

احتفظ جوبز بقصره بمنطقة وودسايد، التى تبتعد عشرة أميال من الجبال الموجودة فـى بالـو ألتو. كان يريـد أن يهدم القصـر المكون مـن ١٤ غرفة نوم المبنـى على الطراز المعمـارى الإسبانى فى عـام ١٩٢٥، وكان لديه خطط لاستبداله ببيـت بسيط للغاية على الطـراز المعمـارى اليابانى الحديـث بثلث حجم القصـر فقط. ولكنه انخـرط لأكثر من عشريـن عامًا فى سلسلة من النزاعات القضائية البطيئة مع أنصار المحافظة على البيت الأصلـى المتهالك. (وفى عام ٢٠١١، حصل فى النهاية على تصريح بهدم القصر، ولكنه عندئذ كان قد فقد رغبته فى بناء بيت ثانٍ).

وأحيانًـا كان جوبـز يستغـل قصر وودسايـد شبه المهجـور، وخاصة حمـام السباحة الخاصـ بالقصـر، من أجـل إقامة الحفلات الأسريـة. وعندما صار بيـل كلينتون رئيسًا للولايـات المتحدة، مكث كلينتـون وزوجته هيلارى فى البيت الريفـى ــ الذى تم بناؤه فى الخمسينيـات من القرن العشرين ــ الملحق بالقصر أثنـاء زيارتهما لابنتهما التى كانت تدرس بجامعة ستانفورد، ونظرًا لأن المنزل الرئيسى والبيت الريفى الملحق به لم يكن بهما

أثـاث، قامت باول بالاتصال بتجـار الأثاث والأعمال الفنية عندما جـاءت أسرة كلينتون للإقامـة فى البيت وقامت بتحمل مصاريف تأثيث البيتين بصورة مؤقتة. وذات مرة، بعد وقت قصير من ذيوع فضيحة مونيكا لوينسكى، كانت باول تجرى المعاينة الأخيرة للأثاث ولاحظـت اختفاء إحدى اللوحـات الفنية. وحين انتابها القلق، سألـت الفريق القائم على العمـل ومكتب الحرس الرئاسى عن الأمر، فتنحى أحدهم بها جانبًا وشرح لها أن اللوحة كان مرسومًا عليها فستان معلق على شماعة، ونظرًا لأن موضوع الفستان الأزرق الخاص بـ لوينسكـى قد ذاع، فإنهم قرروا إخفاء اللوحة. (وفى أثناء إحدى المكالمات الهاتفية الليلية مـع جوبـز، سأله كلينتون عن كيـف يتعين عليه التعامـل مع مشكلة لوينسكـى. قال جوبز للرئيسـ: "لا أعـرف إن كنت قمت بالأمر أم لا، ولكـن إن كان الأمر كذلك، فأنت مضطر لقول الحقيقة للناس". وساد الصمت على الطرف الآخر من الخط).

ليزا تنتقل للإقامة مع والدها

بينمـا كانـت ليزا فـى منتصف الصـف الثامـن، اتصلت المعلمـة بـ جوبـز. كانت هناك مشـكلات خطيرة، وكان من الأفضل لها أن تترك بيت والدتها على الأرجح. ومن ثم خرج جوبـز فى تمشية مع ليزا، وسألها عن الموقـف وعرض عليها أن تنتقل للإقامة معه. كانت فتاة ناضجة، حيث بلغت الرابعة عشرة من عمرها، وفكرت فى الأمر لمدة يومين. بعد ذلك وافقـت. كانت تعـرف بالفعل الغرفة التى ترغب فى الإقامة بهـا، وهى الغرفة التى بجوار غرفـة والدها. وحـين كانت فى البيت ذات مرة، مع عدم وجـود أحد، جربت الجلوس فى الغرفة بالاستلقاء على الأرضية الخالية من الأثاث.

كانـت فترة عصيبة. فى بعض الأحيان كانت كريســان برينان تسير من منزلها الذى يبعـد عنهم بضع بنايات وتصيح فيهـم من الفناء. وحين سألتها مؤخرًا عن سبب سلوكها والادعاءات التى أسفرت عن ترك ليزا لمنزلها، قالت إنها ما زالت غير قادرة على إدراك ما حدث فى تلك الفترة. ولكن بعد ذلك كتبت لى رسالة بريد إلكترونى طويلة وقالت إنها قد تساعد فى شرح الموقف:

> هل تعلم كيف استطاع ستيف أن يحصل على موافقة مجلس مدينة وودسايد ليقوم بهدم منزله بوودسايد؟ كانـت هناك مجموعة من الأشخاص الذين يرغبون فى الحفاظ على المنزل نظرًا لقيمتـه التاريخية، ولكن ستيف كان يرغب فى هدمه وبناء منزل بحديقة. وترك ستيف المنزل بـلا ترميمات وصيانـة لمدة سنوات بحيث لا يكون هناك مجال لإنقاذه، فمن خلال ترك البيت بلا صيانة، وربما ترك النوافذ مفتوحة لمدة سنوات، فإن البيت سيتداعى. طريقة ذكية، أليس

كذلـك؟... وبطريقة مشابهة عمل ستيف على الحد من كفاءتى وزعزعة استقرارى فى الوقت الذى كانت فيه ليزا تبلغ من العمر ١٢ و ١٤ عامًا لكى يجعلها تنتقل إلى الإقامة فى بيته. وبدأ بطريقــة وانتقــل إلى واحدة أخرى أسهل والتــى كانت أكثر تدميرًا بالنسبــة لى وكانت أصعب بالنسبة لـ ليزا، وربما لم يكن هناك قدر كبير من النزاهة فى تصرفاته، ولكنه حصل على ما كان يرغب فيه.

عاشت ليزا مع جوبز وباول على مدار السنوات الأربع التى قضتها فى بالو ألتو لدراسة المرحلــة الثانوية، وبدأت تستخدم اسم ليــزا بريننان- جوبز. كان جوبز يحاول أن يكون أبًا صالحًا، ولكن كان يمر عليه بعض الأوقات يكون فيه فاترًا وغير ودود. وعندما شعرت ليزا بأنــه يتعين عليها الهــروب، فإنها لجأت إلى العيش مع أسرة ودودة تعيش بالجوار. حاولت باول أن تقدم الدعم، وكانت تحضر معظم الأنشطة المدرسية الخاصة بـ ليزا.

عندما أصبحت ليزا فى السنة الأخيرة بالمرحلة الثانوية، بدا عليها التألق. اشتركت فى الصحيفــة المدرسية، *The Campanile*، وشاركت فــى تحريرها. ومع زميلها فى الفصل بن هيوليت، حفيد الرجل الذى أعطى والدها أول وظيفة له، كشفت سر قيام إدارة المدرسة بمنح عــلاوات سرية للمشرفين. وعندما حان وقت دخول الكلية، أدركت رغبتها فى السفر ناحيــة الشرق. والتحقت بجامعة هارفارد. وقامت بتزوير توقيع والدها على طلب الالتحاق لأنه كان خارج المدينة وقتها. وقُبلت فى الدفعة التى بدأت الدراسة فى عام ١٩٩٦.

وفــى جامعــة هارفارد، عملت ليزا فى صحيفة الكليــة، *The Crimson*، ثم فى مجلة الأدب، *The Advocate*. وبعــد انفصالهــا عــن صديقها، سافــرت إلى الخارج لمدة عام للدراسة فى جامعة كينج بلندن. وظلت علاقتها بوالدها مضطربة خلال سنوات دراستها فــى الكليــة. وحين كانت تعود إلى المنــزل، كانت تفتعل مشاجرات صغــيرة. حول ما يُقدم علــى العشاء، وما إذا كانت تعتنى بدرجة كافيــة بإخوتها غير الأشقاء - وكان من الممكن أن ينتهــى بهمــا الأمر بالقطيعة لمدة أسابيــع وفى بعض الأحيان لمدة شهــور. وأحيانًا كان الجــدال يســوء للغاية لدرجــة أن جوبز قد يتوقف عــن دعمها وقد تقترضــ هى المال من آندى هيرتزفيلد أو آخرين. وذات مرة، أقرض هيرتزفيلد ليزا ٢٠,٠٠٠ دولار حين ظنت أن والدهــا لن يتكفل بمصاريف تعليمها. يقــول هيرتزفيلد معقبًا: "لقد غضب منى لأننى أقرضتهــا، ولكنه أجرى اتصالاً فــى الصباح الباكر لليوم التالى وجعل محاسبه يرسل لى المال". ولم يحضر جوبز حفل تخرج ليزا فى جامعة هارفارد فى عام ٢٠٠٠. ويعقب قائلاً: "إنها لم تدعنى حتى للحضور".

ومــع ذلك، كانــت هناك بعض الأوقــات اللطيفة خلال تلك السنــوات، من بينها حين عادت ليزا إلى البيت فى صيف إحدى السنوات واشتركت فى حفل موسيقى خيرى لجمعية إليكترونيــك فرونيتــير فونديشن، وهى جمعية خيريــة تدعم توصيــل التكنولوجيا للعامة

وأقيم الحفل الموسيقى على مسرح فيلمور أدوتوريوم بسان فرانسيسكو، والذى أحيته فرقة جراتفول ديث وجيفرسون آيربلاين وجيمى هندريكس، وغنت ليزا أغنية تريسى شامبان Talkin' about a Revolution (من كلماتها: "سيثور الفقراء/وسيحصلون على نصيبهم")، وكان والدها يقف فى الصف الخلفى يحتضن ابنته إيرين البالغة من العمر عامًا واحدًا.

واستمرت العلاقة المتقلبة بين جوبز وابنته ليزا بعد انتقالها إلى مانهاتن للعمل ككاتبة حرة، وتفاقمت مشاكلهما نتيجة الإحباطات بين جوبز وكريسان. لقد قام جوبز بشراء بيت بقيمة ٧٠٠,٠٠٠ دولار كى تقوم كريسان باستغلاله وكتبه باسم ليزا، ولكن كريسان أقنعت ليزا ببيعه من أجل الحصول على المال للسفر مع مستشار روحى والعيش فى باريس. وبمجرد أن نفد المال، عادت إلى سان فرانسيسكو وصارت فنانة "تصويرية" وتصمم لوحات ذات طابع خاص. وتقول على موقعها الإلكترونى (الذى يقوم هيرتزفيلد بصيانته لها): "إننى "وسيلة اتصال" ومساهمة حالمة لمستقبل البشرية والعالم الراقى. إننى أجرب الأشكال والألوان والترددات الصوتية لاهتزازات مقدسة حين أبتكر اللوحات وأعيش معها". وعندما كانت كريسان بحاجة إلى المال من أجل مشكلات صحية متعلقة بالتهاب الجيوب الأنفية والأسنان، رفض جوبز إعطاءها المال، مما تسبب مرة أخرى فى قطع ليزا بعلاقتها به لبضع سنوات. ومن ثم، استمرت علاقتهما على هذا النسق.

استغلت منى سيمبسون كل هذا، بالإضافة إلى خيالها، كانطلاقة لروايتها الثالثة بعنوان، *A Regular Guy* التى تم نشرها فى عام ١٩٩٦. وتستند الشخصية المحورية فى القصة على جوبز، وأحيانًا تلتزم بالواقع، حيث تصف سخاء جوبز وشراءه سيارة خاصة لصديق يعانى من مرض ضمور العضلات، وتصف بدقة جوانب غير مستحبة فى علاقته بـ ليزا، من بينها رفضه الأولى للاعتراف بها. ولكن كان هناك أجزاء أخرى من محض خيالها. على سبيل المثال، علمت كريسان ليزا قيادة السيارة فى سن مبكرة للغاية، ولكن الرواية تصف مشهد لـ "جان" – الشخصية التى تمثل ليزا – وهى تقود الشاحنة عبر الجبال بمفردها وهى فى سن الخامسة بحثًا عن أبيها، وهو ما لم يحدث مطلقًا. بالإضافة إلى ذلك، هناك بعض التفاصيل الصغيرة الموجودة بالرواية من الصعب تصديقها مثل الوصف السريع للشخصية المأخوذة عن شخصية جوبز والتى ذكرت فى الجملة الافتتاحية للرواية: "كان رجلاً مشغولاً للغاية لدرجة أنه لم يكن عنده وقت لفتح صنبور المرحاض".

ومن الناحية الظاهرية، كان التصوير الخيالى لشخصية جوبز فى الرواية يبدو قاسيًا، حيث وصفت سيمبسون الشخصية الرئيسية بأنه شخص غير قادر على "رؤية ضرورة الخضوع لرغبات أو نزوات الآخرين". كان مهملاً لنظافته الشخصية مثلما كان

جوبـز فى الحقيقة. وهـذا الشخص "لم يكن يؤمن بمزيلات العـرق وكثيرًا ما كان يزعم بأن الحمية الغذائية المناسبة وصابون قشتالى برائحة النعناع، لن تجعلك تعرق أو تصدر عنـك رائحـة كريهة". ولكن الروايـة تعبيرية ومعقدة من عدة جوانـب، وفى النهاية تجد صـورة كاملـة لرجل فقد السيطرة علـى شركة كبيرة قام بتأسيسها وتعلـم أن يقدر ابنته التى تركها، وكان المشهد الأخير هو مشهد يرقص فيه مع ابنته.

وفيمـا بعد قال جوبز إنه لم يقـرأ الرواية أبدًا. وأخبرنى قائـلاً: "سمعت أن الرواية تـدور حولى، وإن كانت كذلـك، فإننى سأغضب حقًّا، ولم أكن أرغـب فى أن أغضب من أختى ومن ثم لم أقرأها". وعلى الرغم من ذلك، فإنه صرح لجريدة *نيويورك تايمز* بعد بضعـة أشهر من ظهـور الرواية بأنه قرأ الروايـة ورأى نفسه فـى الشخصية الأساسية. وأخـبر المحـرر، ستيف لور، قائلاً: "حـوالى ٢٥٪ من الشخصية هـى انعكاس لى تمامًا، وحتـى طريقة تصرفـى. وبالطبع، لن أخـبرك أى جزء يمثل ٢٥٪ مـن شخصيتى". فى الواقـع، قالـت زوجته إن جوبز ألقـى نظرة على الرواية وطلب منهـا أن تقرأها من أجله ليرى ماذا يتعين عليه القيام به حيالها.

أرسلـت سيمبسـون نسخة مكتوبة مـن الرواية لـ ليزا قبـل أن تُنشـر، ولكنها لم تقرأ سـوى الافتتاحيـة. قالت ليزا: "فـى الصفحات القليلة الأولى، وجـدت نفسى فى مواجهة مـع أسرتى وحكايتى وأشيائى وأفكارى، ونفسى متجسدة فى شخصية جان. وكان الخيال الموجود فى ثنايا تلك الحقائق يجعلنى متأكدة أكثر من أن هذه قصتى لقربها الخطير من الحقيقة". شعرت ليزا بالجرح وكتبت مقالاً فى مجلة *Advocate* بجامعة هارفارد تشرح فيـه السبـب. كانت المسودة الأولى مريرة للغاية، ثم خففـت من حدتها قليلاً قبل نشرها. شعـرت أن سيمبســون خانت صداقتها. وكتبت تقول: "لم أكـن أعرف أن منى تجمع مادة قصتهـا على مدار السنوات الست هذه. لم أكن أعرف أننى حين كنت أبحث عن مشورتها وأعمـل بنصيحتها، كانت هـى أيضًا تعمل"، وفى النهاية، تصالحـت ليزا مع سيمبسون. وجلسـا فى مقهـى ليناقشا الرواية، وأخبرتهـا ليزا إنها لم تستطع الانتهـاء من قراءتها. فأخبرتها سيمبسون بأن النهاية ستعجبها. وعلى مدار السنوات، كانت ليزا تحظى بعلاقة متقطعة بـ سيمبسون، ولكنها كانت علاقة أقوى من علاقتها بوالدها.

الأولاد

عندمـا أنجبـت باول طفلها الأول فى عـام ١٩٩١، بعد بضعة أشهر مـن زواجها بـ جوبز، وظـلا يطلقان عليه لمدة أسبوعين "جوبز الصغـير"؛ لأن الاستقرار على اسم لم يكن أقل صعوبـة من الاستقرار على اختيـار غسالة. فى النهاية، سماه ريد بـول جوبز. كان اسمه

الأوسط هو اسم والد جوبز، فى حين أنهما اختارا اسمه الأول (الذى أصر عليه جوبز وباول) لأنه يبدو جميلاً أكثر من كونه اسم الكلية التى التحق بها جوبز.

وبدا ريد أشبه بوالده فى عدة طرق: فهو حاد وذكى، ذو نظرة حادة وشخصية ساحرة. ولكن على خلاف والده، كان لطيفًا ومتواضعًا. كان مبدعًا – حين كان طفلًا كان يحب أن يرتدى ملابس الشخصيات الكرتونية ويتقمص شخصيتها – وكان طالبًا رائعًا مهتمًّا بالعلوم. كان فى إمكانه تقليد نظرة أبيه، ولكنه كان ودودًا ويبدو أنه لا يملك ذرة من القسوة فى طبيعته.

ولدت إيرين سيينا جوبز فى عام ١٩٩٥. كانت أكثر هدوءًا وفى بعض الأحيان كانت تعانى من عدم نيل اهتمام والدها، وأخذت عن والدها الاهتمام بالتصميم والعمارة، ولكنها اعتادت أيضًا ألا ترتبط به عاطفيًّا لكيلا تتأذى من عدم اكتراثه به.

ولدت إيف، أصغر أولاد جوبز، فى عام ١٩٩٨. وكانت مشاغبة تتسم بالعناد والفكاهة، ولم تكن كثيرة المطالب أو تخشى سطوة والدها. كانت تعرف كيف تتعامل معه، حيث تتناقش معه (وفى بعض الأحيان تفوز عليه)، وربما تسخر منه أيضًا. وكان والدها يمزح قائلاً إنها ستدير شركة أبل فى يوم ما، إن لم تصبح رئيسة للولايات المتحدة.

وطد جوبز علاقته بـ ريد، ولكنه كان أكثر بعدًا عن بناته، وكما كان يفعل مع الآخرين، كان يصب تركيزه عليهما من حين لآخر، ولكنه كثيرًا ما يتجاهلهما تمامًا حين كان يفكر فى أشياء أخرى. وعن هذا تقول باول: "إنه يركز على عمله، وفى بعض الأحيان كان لا يولى اهتمامًا للبنات". وفى إحدى الفترات، كان جوبز يتعجب من حسن تنشئة أولادهما، "خاصة أننا لسنا متواجدين دومًا بجانبهم"، على حد قوله. وهذا أدهش باول، وضايقها قليلاً؛ لأنها تركت عملها حين بلغ ريد عامين وقررت أن تتجنب المزيد من الأولاد.

فى عام ١٩٩٥، أقام لارى إليسون، المدير التنفيذى لشركة أوراكل، حفلاً للاحتفال بعيد ميلاد جوبز الأربعين، دعا إليه عظماء ونجوم مجال التكنولوجيا. وصار إليسون صديقًا مقربًا للأسرة، وكان كثيرًا ما يأخذ أسرة جوبز فى نزهة بأحد اليخوت الفاخرة الخاصة به. وكان ريد يشير إليه قائلاً: "صديقنا الثرى"، وهو دليل طريف على مدى ترفع والده عن التباهى بمظاهر الثراء. كان الدرس الذى تعلمه جوبز من اتباعه لمذهب الزن هو أن المقتنيات المادية كثيرًا ما تربك الحياة، ولا تثريها. وهو يقول معقبًا: "كل مدير تنفيذى أعرفه لديه حراسة خاصة. إنهم يحظون بها حتى فى بيوتهم. إنها طريقة عيش تتسم بالجنون. لقد قررنا أننا لا نرغب فى تنشئة أولادنا بهذه الطريقة".

الفصل الثانى والعشرون

قصة لعبة

باز، وودى يهبان للنجدة

جيفرى كاتزنبرج

قال والت ديزنى فى إحدى المرات: "إن تحقيق المستحيل درب من دروب المتعة"، وكان هذا هو نوع التوجه الذى يعجب جوبز. كان جوبز معجبًا بهوس ديزنى بالتفاصيل والتصميمات، وشعر بوجود توافق طبيعى بين شركة بيكسار واستوديو الأفلام الذى أنشأه ديزنى.

حصلت شركة والت ديزنى على الترخيص باستخدام نظام حاسوب شركة بيكسار لإنتاج الرسوم المتحركة، مما جعلها أكبر عميل لدى شركة بيكسار للحاسب، وقد دعا جيفرى كاتزنبرج، رئيس قطاع الأفلام بشركة ديزنى، جوبز فى أحد الأيام إلى استوديوهات بوربانك حتى يرى عمل هذه التكنولوجيا على الطبيعة. وأثناء ما كان موظفو ديزنى يرشدونه أثناء جولته فى الاستوديوهات، استدار جوبز إلى كاتزنبرج وسأله: "هل شركة ديزنى سعيدة بالتعامل مع شركة بيكسار؟". فرد كاتزنبرج بحيوية شديدة: "نعم"، فسأله جوبز: "هل تظن أن شركة بيكسار سعيدة بالتعامل مع شركة ديزنى؟". فقال كاتزنبرج إنه يظن ذلك، فقال جوبز: "لا، لسنا كذلك، ونريد أن نصنع معكم فيلمًا يجعلنا سعداء".

كان كاتزنبرج راغبًا فى ذلك، فقد كان معجبًا بأفلام لاسيتير القصيرة وحاول دون جدوى أن يقنعه بالعودة إلى ديزنى، لذا دعا كاتزنبرج فريق بيكسار إلى اجتماع لمناقشة المشاركة فى إنتاج أحد الأفلام. عندما جلس كاتمول وجوبز ولاسيتير على طاولة

الاجتماعـات، كان كاتزنـبرج صريحًا، حيث قال موجهًا حديثـه إلى لاسيتير: "جون، بما أنك لا تريد العمل لحسابى مرة أخرى، فسوف أجعل الأمر ينجح على هذا المنوال".

وكما تشاركت شركة ديزنى بعض الصفات مع شركة بيكسار، تشارك كاتزنبرج أيضًا بعض الصفات مع جوبز، فقد كان كلاهما جذابًا عندما يريد، وعدوانيًّا (أو أسوأ) عندما يلائـم هذا مزاجه أو اهتماماته. كان ألفى راى سميـث، الذى كان على وشك ترك العمل بشركـة بيكسار، حاضرًا الاجتماع. قال ألفى راى مستعيدًا ذكرياته: "لقد أبهرنى كل من كاتزنـبرج وجوبـز كثيرًا وبشكل متساو، فقد كانا اثنين من الطغـاة يتمتعان بقدرة مذهلة علـى الحديث". كان كاتزنبرج يعلم هـذا، حيث أخبر فريق شركة بيكسار: "يظن الجميع أننـى طاغيـة، وأنا كذلك، ولكننى دائمًا علـى حق"، ويستطيع المـرء أن يتخيل جوبز وهو يقول الكلام نفسه.

وكما يليـق برجلين يمتلكان الشغـف نفسه، فقد استغرقت المفاوضـات بين كاتزنبرج وجوبز أشهرًا طويلة، فقد أصر كاتزنبرج على أن تحصل شركة ديزنى من شركة بيكسار علـى حق ملكيـة تكنولوجيا صناعة الرسـوم المتحركة ثلاثية الأبعـاد، ولكن رفض جوبز، وقـد فـاز فى النهاية. وكان لـ جوبز طلب هو الآخـر: أن تمتلك بيكسار جـزءًا من الفيلم وشخصياته، ويكون هنـاك تحكم مشترك فى كل من حقوق الفيديو وإنتاج الأجزاء التالية للفيلـم. قـال كاتزنبرج: "إذا كان هذا ما *تريده*، فعلينـا أن نتوقف عن الكلام ويمكنك أن تنصرف"، ولكن لم يتحرك جوبز من مكانه متنازلاً عن هذه النقطة.

جمـد لاسيتير أثناء مشاهدتـه لكلا الرجلين القويين وهما يكـران ويفران، حيث قال مستعيـدًا ذكرى هذا الموقف: "بمجرد أن رأيت ستيـف وجيفرى أثناء المفاوضات، شعرت بالانبهار، فقد كان الأمر يبدو كمباراة داخل حلبة المصارعة، وكان كلاهما لاعبًا ماهرًا". ولكـن ذهب كاتزنبرج للمباراة وهو يحمل سيفًـا، فى حين ذهب جوبز للمباراة وهو يحمل رقائـق الألومنيوم، فقد كانـت شركة بيكسار مهـددة بالإفلاس وكانت تحتـاج إلى إبرام الصفقـة مع ديزنـى أكثر مما تحتاج ديزنـى إلى إبرام الصفقة معهـا. بالإضافة إلى أن شركة ديزنى تستطيع تمويل المشروع بأكمله ولكن شركة بيكسار لن تستطيع ذلك، وكانت النتيجـة صفقـة أُبرمت فى شهر مايـو عام ١٩٩١ تمتلك شركة ديزنـى بمقتضاها الفيلم وشخصياتـه كلهـا، وتمتلك التحكـم الإبداعى، وتدفـع لشركة بيكسـار ١٢,٥٪ من دخل التذاكـر. وكان لديهـا خيـار (وليس التزامًا) بـأن تقوم بصناعة فيلمـى بيكسار التاليين والحـق فى أن تقوم (بوجود بيكسار أو دون وجودهـا) بصناعة سلاسل أفلام باستخدام شخصيات الفيلم. ومن حق ديزنى أن توقف مشروع الفيلم فى أى وقت مقابل دفع غرامة بسيطة.

كانت الفكرة التى عرضها جون لاسيتير تُدعى Toy Story (قصة لعبة) وقد تم اقتباس هذه الفكرة من الاعتقاد، الذى تشاركه مع جوبز، بأن المنتجات تمتلك جوهرًا خاصًّا بها، وهدفًا صُنعت من أجله. فإذا كان الهدف أن تمتلك مشاعر، فيجب أن تبنى مشاعرها على رغبتها فى تحقيق جوهرها. إن هدف الكوب، على سبيل المثال، أن يحتفظ بالماء، وإذا كان يمتلك مشاعر فسوف يكون سعيدًا عندما يمتلئ وحزينًا عندما يكون فارغًا. إن جوهر شاشة الحاسب هو أن تكون واجهة تواصل مع البشر، وجوهر الدراجة الأحادية أن يتم ركوبها فى عروض السيرك، أما بالنسبة للألعاب فإن جوهرها هو أن يلعب بها الأطفال، وبهذا فإن خوفهم الوجودى يكمن فى أن يتم التخلص منهم أو استبدالهم بألعاب أحدث؛ لذا فإن فيلمًا يتحدث عن الصداقة يجمع بين لعبة مفضلة قديمة ولعبة جديدة لامعة سوف يحمل طابعًا دراميًّا، خاصة عندما تبدأ الحركة بانفصال الألعاب عن صاحبها. بدأ لاسيتير عرض فكرته قائلاً: "لقد واجهنا جميعًا فى طفولتنا صدمة فقد إحدى الألعاب. تتخذ قصتنا وجهة نظر اللعبة عندما تفقد وتحاول استعادة أكثر شىء مهم بالنسبة لها: أن يلعب بها أحد الأطفال، حيث إن هذا هو سبب وجود جميع الألعاب، وهو القوام العاطفى لوجودها".

مرت شخصيتا الفيلم الرئيسيتان بالكثير من المراجعات حتى استقر الرأى على باز لايتيير و وودى. وكان لاسيتير وفريقه يجمعون، كل بضعة أسابيع، أحدث مجموعة من لوحات القصة أو اللقطات المصورة لعرضها على مسئولى شركة ديزنى. وفى اختبارات عرض الفيلم الأولية، أظهرت شركة بيكسار تكنولوجيتها المذهلة عن طريق إنتاج – على سبيل المثال – مشهد لـ وودى يتحرك جيئة وذهابًا على طاولة زينة مع تحرك الضوء خلال ستارة ملقيًا بظلال على قميصه – وهو تأثير من شبه المستحيل تنفيذه يدويًّا، ولكن كان إبهار شركة ديزنى بالحبكة الروائية أمرًا أكثر صعوبة، ففى كل عرض تقديمى تقدمه شركة بيكسار، كان كاتزنبرج يمزق منها جزءًا آخر، ممليًا تعليقاته وملاحظاته على التفاصيل. وكانت هناك مجموعة من الموظفين يحمل كل منهم لوح كتابة للتأكد من أن كل اقتراح أو نزوة يقولها كاتزنبرج، يتم القيام بعمل مراجعة لها.

كان عزم كاتزنبرج الأكبر هو إضافة المزيد من الانفعالات للشخصيتين الرئيسيتين، فكما قال إن هذا سيصبح فيلم رسوم متحركة يُدعى *قصة لعبة*، ولكن لا يجب أن يكون موجهًا للأطفال فقط، وتذكر كاتزنبرج الفيلم قائلا: "فى البداية لم يكن هناك دراما أو قصة حقيقية أو صراع". واقترح على لاسيتير أن يشاهد بعض الأفلام الكلاسيكية عن الصداقة، مثل *The Defiant Ones* و *48 Hours*، والذى تتورط فيها شخصيتان لديهما توجهات مختلفة وعليهما أن يكونا رابطة بينهما. هذا بالإضافة إلى أنه واصل الدفع نحو ما أطلق عليه "الانفعال"، وكان هذا يعنى جعل وودى أكثر غيرة، وشرًّا ومعاداة

لـ باز، الدخيل الجديد على صندوق الألعاب، حيث يقول وودى فى أحد المشاهد بعد أن دفع باز من النافذة: "إنه عالم تأكل فيه اللعبة غيرها من الألعاب".

بعد عدة جولات من ملاحظات كاتزنبرج وغيره من مديرى شركة ديزنى التنفيذيين، تم تجريد وودى تقريبًا من أى جاذبية، ففى أحد المشاهد يقوم وودى بدفع الألعاب الأخرى من على السرير ثم يأمر سلينكى بأن يقوم بالمساعدة، وعندما يتردد سلينكى، يصيح به وودى قائلاً: "من قال إن وظيفتك هى التفكير، أيها الأحمق؟". طرح بعدها سلينكى السؤال الذى سيطرحه فريق شركة بيكسار على نفسه فى القريب العاجل: "لماذا يبدو راعى البقر مخيفًا هكذا؟"، وكما تعجب توم هانكس، الممثل الذى أدى صوت وودى، فى إحدى المرات قائلاً: "هذا الرجل أحمق بالفعل".

انتهاء التصوير

قام لاسيتير وفريقه بالانتهاء من نصف الفيلم بحلول شهر نوفمبر ١٩٩٣، لذا قاموا بإحضاره إلى باربانك ليعرضوه على كاتزنبرج ومديرى ديزنى التنفيذيين الآخرين. لم يكن بيتر شنايدر، رئيس قسم الرسوم المتحركة، مقتنعًا بفكرة كاتزنبرج بجعل أناس من خارج شركة ديزنى يصنعون فيلمًا متحركًا لصالحها، وأعلن أن الفيلم لا يصلح وأمر بإيقاف إنتاجه، ووافق كاتزنبرج. وسأل أحد زملائه، توم شوماخر قائلاً: "لماذا وصل الفيلم إلى هذا الوضع السيئ؟". فرد شوماخر بغلظة قائلاً: "لأنه لم يصبح فيلمهم بعد الآن"، وشرح ما قاله بعد ذلك قائلاً: "لقد كانوا يتبعون توجيهات كاتزنبرج، وحاد المشروع عن طريقه تمامًا".

أدرك لاسيتير أن شوماخر كان على حق، حيث قال عن هذا الموقف: "لقد جلست أشاهد الفيلم وكنت محرجًا مما كان يُعرض على الشاشة؛ فقد كان الفيلم عبارة عن قصة امتلأت بأكثر الشخصيات التى رأيتها فى حياتى حزنًا وشرًّا". وطلب من شركة ديزنى أن يعود إلى بيكسار ويعيد كتابة النص، وكان كاتزنبرج داعمًا له.

لم يتدخل جوبز كثيرًا فى العملية الإبداعية. وبسبب ميله إلى السيطرة، خاصة على ما يتعلق بأمور الذوق والتصميم، يُعتبر ضبط النفس الذى تحلى به جوبز شهادة على احترامه لـ لاسيتير وفنانى بيكسار الآخرين – وكذلك على قدرة لاسيتير وكاتمول على إبقائه بعيدًا عنهم. ولكنه ساعد على إدارة العلاقة بين بيكسار وديزنى، وكان فريق بيكسار مقدرًا لهذا. عندما أوقف كاتزنبرج وشنايدر العمل على فيلم *Toy Story*، أصر جوبز على استمرار العمل عن طريق تمويله من ماله الخاص، واتخذ جانبهما ضد كاتزنبرج. قال جوبز فى وقت لاحق: "لقد أساء فهم مضمون قصة الفيلم. لقد أراد أن يكون وودى

شخصيــة شريرة، وعندمــا أوقفنا عن العمل، قمنــا بشىء أشبه بطرده مــن العمل وقلنا: "ليس هذا ما أردناه"، وقام بالأمر بالطريقة التى أردناها منذ البداية".

عــاد فريـق بيكسـار إلى ديزنى بعـد ثلاثة أشهـر حاملاً نصًّــا جديـدًا، تحولت فيه شخصيــة وودى مــن قائد طاغية لبقية لعــب آندى ليصبح قائدهــم الحكيم، وتم تصوير غيرتــه بعد وصول بــاز لايتيير بصورة أكـثر تعاطفًا، وتم التعبير عنها طبقًــا للحن أغنية Strange Things "أشياء غريبة" لـ راندى نيومان. وتمت إعادة كتابة المشهد الذى يدفع فيــه وودى باز مــن النافذة ليصبح سقوط بــاز من النافذة ناتجًا عن حــادث تسببت فيه خدعــة بسيطة بدأها وودى باستخدام مصباح سطح المكتب. وافق كاتزنبرج وشركاه على الأسلوب الجديد، وبحلول شهر فبراير عام ١٩٩٤ تم استئناف إنتاج الفيلم.

انبهــر كاتزنبرج بتركيز جوبز على السيطرة على التكاليف، وقال: "حتى خلال عملية تحديـد الميزانية الأولى، كان ستيف مهتمًّا بإنجاز الفيلم بأقل قدر ممكن من التكاليف". ولكــن تبـين أن الميزانية الموضوعة له والتى تبلغ ١٧ مليــون دولار ليست كافية، خاصة بعد عمليــة المراجعــة الكبيرة التــى كان من الواجب القيــام بها بعد أن دفعهــم كاتزنبرج لأن يجعلــوا شخصية وودى شريرة؛ لــذا طلب جوبز المزيد من المال حتى يقــوم بإنتاج الفيلم بطريقة صحيحة، فقال له كاتزنبرج: "اسمع، لقد كان بيننا اتفاق. لقد أعطيناك التحكم بإنتاج الفيلم، ووافقت على القيام به مقابل المبلغ الذى عرضناه". واستشاط جوبز غضبًا. وكان جوبــز قادرًا على الاتصــال بـ كاتزنــبرج هاتفيًّا أو أن يستقل الطائرة ويذهب لمقابلته وجهًــا لوجه، وأن يكون، طبقًا لكلمات كاتزنبرج: "قاسيًا بوحشية كما يمكن لـ ستيف فقط أن يكــون". أصــر جوبز على أن شركة ديزنى هــى المسئولــة عن تجاوز حد الميزانية المحدد لأن كاتزنــبرج أفســد محتوى الفيلم بحيث احتاج إلى عمــل إضافى لإصلاح الأمور. صاح كاتزنبرج قائلاً: "انتظر لحظة، لقد كنا نساعدك، وقد استفدت من مساعدتنا الإبداعية، والآن تريدنــا أن ندفــع لك مقابــل هذه المساعدة"، وقــد كان الأمر سجــالاً بين اثنين من المهووسين بالسيطرة يتجادلان حول من يدين بالفضل للآخر.

استطاع إد كاتمول، وكان رجلاً أكثر دبلوماسية من جوبز، أن يتوصل إلى تسوية بشأن الميزانية الجديدة، حيث قال: "كنت أمتلك وجهة نظر إيجابية عن جيفرى أكثر من جميع مــن عملوا علــى إنتاج الفيلم". ولكن دفعــت هذه الحادثة جوبــز إلى التخطيط للحصول علــى نفــوذ أكبر عند التعامل مع شركــة ديزنى فى المستقبل؛ فقــد كان يحب أن يكون فى موضع السيطرة. وكان هذا يعنى أن على بيكسار أن تُسهم فى المشاريع المستقبلية بتمويلها الخاص، وأن هذا سيتطلب إبرام اتفاق جديد مع شركة ديزنى.

وكلمــا تقــدم العمل فى الفيلــم، ازدادت حماسة جوبــز نحوه. كان جوبــز يتحدث مع العديــد من الشركات، من هولمــارك إلى مايكروسوفت، عن بيع شركة بيكسار، ولكن عند

رؤية وودى وباز مفعمين بالحياة أدرك أنه قد يكون على أعتاب تغيير شكل صناعة الأفلام بالكامل. بمجرد انتهاء مشاهد الفيلم، أخذ جوبز يشاهدها مرة بعد أخرى بل ودعا أصدقاءه إلى منزله ليشاركهم شغفه الجديد. قال لارى إليسون: "لا يمكننى أن أخبرك بعدد الإصدارات التى شاهدتها من فيلم *Toy Story* قبل عرضه فى السينما، وأصبح الأمر نوعًا من أنواع التعذيب، فقد كان علىّ أن أذهب إلى منزل جوبز لأشاهد أحدث تحسينات أدخلت على ١٠٪ من الفيلم. كان ستيف مهووسًا بأن يخرجه على أكمل وجه – على مستويى القصة والتكنولوجيا – ولم يكن يرضى بأى شىء أقل من الكمال".

تعزز شعور جوبز بأن استثماراته فى شركة بيكسار ستؤتى بثمارها عندما دعته شركة ديزنى لحضور مهرجان الصحافة الذى أقامته بمناسبة عرض مشاهد من فيلم *Pocahontas* (بوكاهونتاس) فى يناير عام ١٩٩٥ فى خيمة أقامتها فى متنزه سنترال بارك بمانهاتن. وأثناء المهرجان أعلن مدير شركة ديزنى التنفيذى مايكل أيزنر أن العرض الأول لفيلم *Pocahontas* سيكون أمام ١٠٠ ألف متفرج وسيُعرض على شاشة يبلغ ارتفاعها ٨٠ قدمًا فى جريت لون بمتنزه سنترال بارك. كان جوبز بارعًا فيما يتعلق بالعروض وكان يعرف كيف يقف على المنصة فى العروض الأولى الكبيرة، ولكنه ذهل عندما سمع هذه الخطة، وفجأة أصبحت مقولة باز لايتيير العظيمة – "إلى اللانهائية وما بعدها" – تستحق الالتفات إليها.

قرر جوبز أن عرض فيلم *Toy Story* فى دور سينما فى شهر نوفمبر ستكون المناسبة التى سيتم فيها تعريف الرأى العام بشركة بيكسار؛ ورغم أن المستثمرين المصرفيين المتحمسين على الدوام لم يكونوا متفائلين وقالوا إن هذا لن يحدث، فقد كان جوبز مصممًا، حيث تذكر لاسيتير هذا الموقف قائلاً: "كنت قلقًا وقلت إنه يجب علينا أن ننتظر حتى عرض فيلمنا الثانى، ففرض ستيف نفوذه علىّ وقال إننا بحاجة إلى المال لذا فسيمكننا أن نخصص نصف المال لأفلامنا ونعيد التفاوض فى صفقتنا مع شركة ديزنى".

إلى اللانهائية!

كان هناك عرضان افتتاحيان لفيلم *Toy Story* فى شهر نوفمبر عام ١٩٩٥، حيث نظمت شركة ديزنى عرضًا فى إلكابيتان، وهى دار عرض كبيرة وقديمة بمدينة لوس أنجلوس، وبنت معرضًا لشخصيات الفيلم بجانب مدخل دار العرض. حصلت شركة بيكسار على عدد محدود من التذاكر، ولكن كانت قائمة المشاهير المدعوين مخصصة أكثر لمنتج شركة ديزنى؛ ولم يحضر جوبز هذا العرض. وقام فى الليلة التالية بدلاً من هذا باستئجار دار

عرض ريجنسى، وهى دار عرض مشابهة فى مدينة سان فرانسيسكو، وقام بتنظيم عرض الفيلـم الأول الخاص به. وبدلاً من تـوم هانكس وستيف مارتـن كان الحضور يتألف من مشاهير وادى السيليكون، مثل لارى إليسون وآندى جروف، واتضح أن هذا العرض عرضه الخاص، فقد صعد على المنصة لتقديم الفيلم وليس لاسيتير.

ألقـى العرضـان الأولان المتنافسـان الضوء علـى موضوع شائك: هـل كان فيلم *Toy Story* فيلم شركة ديزنى أم شركة بيكسار؟ هل كانت شركة بيكسار مجرد شركة تعاقدت مع شركة ديزنى لتساعدها على صناعة الأفلام؟ أم أن شركة ديزنى مجرد موزع ومسوق لأفلام شركة بيكسار لتساعدها على إخراج أفلامها إلى النور؟ كانت الإجابة تحتوى على أجزاء من جميع ما سبق. كان يجب أن يكون السؤال عما إذا كانت الغرور الذى تدخل فى الأمر، خاصة غرور كل من مايكل أيزنر وستيف جوبز، قد ينتج عنه مثل هذه الشراكة.

ارتفعـت أسهم شركة بيكسار عندما حقق الفيلم نجاحًا تجاريًّا ونقديًّا هائلاً، وغطى تكاليف إنتاجه فى الأسبوع الأول على افتتاحه، حيث بلغت إيرادات هذا الأسبوع ٣٠ مليون دولار، وأصبح الفيلم صاحب أعلى الإيرادات خلال العام، وهزم فيلمى *Batman Forever* و*Apollo 13* محققًا إيرادات بلغت ١٩٢ مليون دولار فى الولايات المتحدة الأمريكية و٣٦٢ مليون دولار كإيرادات عالمية. وطبقًا لموقع تقييم الأفلام Rotten Tomatoes، فقد أعطى جميع النقاد الذين تم استطلاع آرائهم والبالغ عددهم ٧٣ ناقدًا نقدًا إيجابيًّا. وأطلق عليه ريتشـارد كورليس فى صحيفة تايم: "الفيلم الكوميدى الأكثر ابتكارًا لهذا العام"، ووصفه دايفيـد أنسن بصحيفة نيوزويك بأنه "معجزة"، ونصحت به جانيت ماسلين من صحيفة نيويورك تايمز لكل من الأطفال والكبار قائلة: "إنه عمل يدل على المهارة المذهلة فى عمل غير تقليدى من أعمال ديزنى العريقة".

كانـت مشكلـة جوبز تكمن فى أن نقادًا مثل ماسلين كتبـوا عن "عراقة ديزنى" وليس عـن مولد بيكسار. بعدمـا قرأ جوبز تقييمها للفيلم، قـرر أن يتخذ الموقف الهجومى حتى يُعلـى من شـأن شركة بيكسار. عندما ظهـر جوبز ولاسيتير فى برنامـج تشالى روز، أكد جوبز أن فيلم *Toy Story* من إنتاج شركة بيكسار، بل وحاول أن يلقى الضوء على الطبيعة التاريخيـة للاستوديـو الجديد الذى سيولد، حيـث قال لـ روز: "منـذ عرض فيلم *Snow White* فـى دور السينمـا، حاولـت جميع الاستوديوهـات الكبيرة أن تدخـل مجال أفلام الرسوم المتحركة، وحتى الآن كانت شركة ديزنى وحدها هى من أنتج فيلم رسوم متحركة يمكـن أن يُقـال عنه أنه نجح نجاحًـا ساحقًا. أما الآن فقد أصبحـت بيكسار هى الشركة الثانية التى تحقق هذا الأمر".

أشـار جوبـز إلى أن شركة ديزنى ما هى إلا مجرد مـوزع لفيلم أنتجته شركة بيكسار. تذكـر مايـكل أيزنر هذا الموقف قائلاً: "لقد ظل يقول: "إننا فـى بيكسار أصحاب الفضل

وأنتـم فى ديزنى مجـرد حمقى. ولكننا كنا من صنع فيلـم *Toy Story*، فقد ساعدنا فى تشكيـل الفيلـم، ووحدنا جهود جميع قطاعاتنـا من المسوقين وحتى قنـاة ديزنى، لنجعله يحقـق النجاح". استنتج جوبز أن المشكلة الرئيسية التى تتمثل فى صانع هذا الفيلم يجب أن تحـُل بالاتفـاق بدلاً من حرب التصريحـات. قال جوبز: "بعد نجـاح فيلم *قصة لعبة*، أدركـت أنه يجب علينا أن نـبرم اتفاقًا آخر مع شركة ديزنى إذا مـا أردنا أن نبنى شركة لصناعـة الأفـلام وليس مجرد مـكان يتم استئجـاره للعمل". ولكن لكـى تستطيع شركة بيكسـار أن تكون فى نفسـ منزلة شركة ديزنى يجب عليها أن تمتلـك المال، وهذا يتطلب اكتتابًا عامًا أوليًا ناجحًا.

تم عرض الأسهم للاكتتاب العام بعد عرض فيلم *Toy Story* بأسبوع. راهن جوبز على أن الفيلـم سيكـون ناجحًا، وأثمرت مخاطرته كثيرًا. كما حدث فـى الاكتتاب العام لشركة أبـل، تم التخطيط لإجـراء الاحتفالية فى مكتب الشركة بسـان فرانسيسكو بوجود ضامن الاكتتاب منذ السابعة صباحًا، حيث سيتم عرض الأسهم للبيع. تم وضع الخطة بحيث يتم عرضـ الأسهم بسعر ١٤ دولارًا، حتـى يضمنوا بيعها، ولكن جوبز أصر على عرضها بسعر ٢٢ دولارًا للسهـم؛ الأمر الذى سيمد الشركة بالمزيد مـن الأموال إذا كان العرض ناجحًا. وتعـدى الأمر أقصى أحلامـه، فقد تجاوز اكتتابـه اكتتاب شركة نيتسكيـب ليصبح أعلى اكتتـاب عـام أولى لهذا العام. وصعد سعر الأسهم فى النصف ساعة الأولى ليصل إلى ٤٥ دولارًا، وتم تأخير عملية التبادل بسبب وجود الكثير من طلبات الشراء. صعد سعر السهم بعد ذلك ليصل إلى ٤٩ دولارًا، قبل أن يغلق فى اليوم نفسه عند ٣٩ دولارًا للسهم الواحد.

فـى وقـت سابق من هـذا العام، كان جوبز يأمـل فى أن يجد مشتريـًا لشركة بيكسار بسعر يجعلـه يسترجع الخمسين مليون دولار التى استثمرها فيها، ولكن بنهاية هذا اليوم استرجعـت أسهمه – ونسبتها ٨٠٪ من أسهم الشركة – ما يساوى ٢٠ ضعف ما استثمره فيهـا، فقـد وصلت قيمة أسهمه إلى ١,٢ مليـار دولار. كان هذا يساوى خمسة أضعاف ما حصـل عليـه عندما طرح أسهم شركة أبل للاكتتاب العام عـام ١٩٨٠، ولكن قال جوبز لـ جـون ماركوف من صحيفة نيويورك تايمز إن المال لا يهمه، وقال أيضًا: "أنا لا أريد شراء يخت فى المستقبل، ولم أفعل هذا من أجل المال".

كان نجاح الاكتتاب العام يعنى أن بيكسار لم تعد مضطرة لأن تكون تحت إمرة شركة ديزنـى لتمول لها أفلامها. وكان هذا هو النفوذ الـذى أراده جوبز، حيث استعاد ذكرياته قائـلاً: "ولأننا حينها أصبحنـا قادرين على تمويل نصف تكلفة أفلامنا، صار بإمكاننا أن نطلب نصف الأرباح، ولكن ما رغبت فيه أكثر هو العلامة التجارية المشتركة. فسوف تكون الأفلام مملوكة لـ بيكسار بقدر نفسه امتلاك ديزنى نفسها لها".

استقل جوبز الطائرة لتناول الغداء مع أيزنر، الذى كان مذهولاً من جرأته. كان بينهما اتفاق على ثلاثة أفلام، ولكن بيكسار لم تنتج سوى فيلم واحد. كان يمتلك كل من الطرفين أسلحته الفتاكة. بعد خلاف شديد مع أيزنر، ترك كاتزنبرج العمل بشركة ديزنى وشارك كلاً من ستيفن سبيلبرج وديفيد جريفن فى تأسيس شركة دريم ووركس. إذا لم يوافق أيزنبرج على إبرام اتفاق آخر مع بيكسار، فقد تذهب للعمل مع أى استوديو مثل ذلك المملوك لـ كاتزنبرج، بمجرد انتهاء اتفاق الأفلام الثلاثة. كان أيزنر يملك تهديدًا بحق شركة ديزنى فى إنتاج أجزاء أخرى من فيلم *Toy Story* مستخدمة وودى وباز وجميع الشخصيات التى ابتكرها لاسيتير. تذكر جوبز هذا الأمر فيما بعد قائلاً: "كان الأمر كما لو أن هناك من يضايق طفلنا العزيز ـ فقد بدأ جون فى البكاء عندما فكر فى هذا الاحتمال".

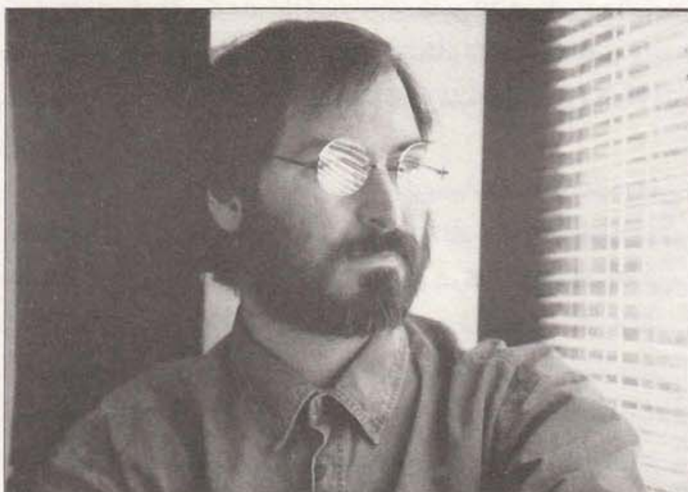
لذا قاما بإبرام اتفاق جديد، فقد وافق أيزنر على أن يدع شركة بيكسار تساهم بنصف تكلفة إنتاج الأفلام فى مقابل أن تحصل على نصف الأرباح. قال جوبز عن هذا الأمر: "لم يكن يعتقد أن بإمكاننا أن ننتج الكثير من الأفلام الناجحة، لذا فقد اعتقد أنه يوفر على نفسه إنفاق بعض المال. فى النهاية، كان هذا الأمر رائعًا بالنسبة لنا؛ لأن شركة بيكسار ستنتج عشرة أفلام ناجحة على التوالى". اتفقا أيضًا على الملكية المشتركة للأفلام، على الرغم من أن هذا الأمر تطلب الكثير من المساومات. تذكر أيزنر هذا الأمر قائلاً: "لقد كنت مصرًا على أن تكون الأفلام مملوكة لشركة ديزنى وحدها، ولكننى تراجعت عن هذا فى النهاية، وبدأنا فى التفاوض على مدى عظمة شركة ديزنى ومدى العظمة التى ستصبح عليها شركة بيكسار كما لو كنا فى الرابعة من عمرنا". ولكن فى بداية عام ١٩٩٧، نجحا فى إبرام اتفاق على أن تنتج بيكسار خمسة أفلام على مدى عشر سنوات، ثم يفترقا دون مشكلات، على الأقل فى الوقت الحالى. قال جوبز فيما بعد: "أيزنر كان يبدو عاقلاً وعادلاً بالنسبة لى حينها، ولكن تبين لى فى النهاية، بعد معاملته لعشر سنوات كاملة، أنه رجل خبيث".

فى خطاب وجهه إلى حاملى أسهم شركة بيكسار، شرح جوبز أن الفوز بملكية مشتركة مع شركة ديزنى لجميع الأفلام، بالإضافة إلى الدعاية والألعاب، هو أهم أوجه هذا الاتفاق، حيث كتب قائلاً: "إننا نريد لعلامة بيكسار التجارية أن تصل إلى درجة الثقة نفسها التى تتمتع بها علامة ديزنى التجارية، ولكن لكى تحصل بيكسار على درجة الثقة تلك، يجب أن يعرف المشاهدون أن بيكسار هى من ينتج الأفلام". كان المعروف عن جوبز أنه أنتج الكثير من المنتجات العظيمة طوال مسيرته المهنية، وكذلك قدرته على تأسيس شركات عظيمة ذات علامات تجارية قيمة، وقد قام بالفعل بتأسيس شركتين من أفضل شركات عصره: أبل وبيكسار.

الفصل الثالث والعشرون

العودة

يا له من وحش هائج، قد حلت ساعته وجاء أخيرًا...



ستيف جوبز، عام ١٩٩٦

تداعى الأمور

عندما أزاح جوبز الستار عن جهاز NeXT (نيكست) عام ١٩٨٨، تصاعدت موجة كبيرة مـن الإثارة، والتى انتهت عندما عُرض الجهاز فى الأسـواق فى العام التالى. بدأت قدرة جوبز على إبهـار وإكراه والتلاعب بالصحافة فى خذلانه، وتصاعدت الكثير من القلاقل حول محنة الشركة. قال بارت زيجلر من وكالة أنباء أسوشيتدبرس فى أحد تقاريره: "إن حاسـوب نيكست غير متوافـق مع الأجهزة الأُخـرى فى العصر الذى تتوجـه فيه صناعة

الحاسبات إلى استخدام الأنظمة القابلة للتبادل فيما بينها، وبسبب قلة البرامج القابلة للتشغيل على حاسوب NeXT (نيكست)، فقد واجه صعوبة فى جذب العملاء".

حاولت شركة نيكست أن تصحح وضعها كشركة رائدة فى مجال جديد، وهو مجال محطات العمل الشخصية، للأشخاص الذين يرغبون فى امتلاك جهاز يتمتع بقوة محطات العمل وسهولة استخدام الحاسوب الشخصى، ولكن كان هؤلاء المستخدمون يشترون تلك الأجهزة فى ذلك الوقت من شركة صن ميكروسيستمز سريعة النمو. بلغت إيرادات شركة نيكست عام ١٩٩٠ ما يقرب من ٢٨ مليون دولار، فى حين حققت شركة صن ٢,٥ مليار دولار فى العام نفسه. تخلت شركة آى بى إم عن اتفاقها بترخيص استخدام نظام تشغيل شركة نيكست، لذا أُجبر جوبز على القيام بأمر يخالف طبيعته: بدلاً من اعتقاده الراسخ بأنه يجب أن يكون الجهاز ونظام تشغيله متكاملين، وافق جوبز فى شهر يناير عام ١٩٩٢ على ترخيص استخدام نظام تشغيل NeXTSTEP (نيكست ستيب) على أجهزة أخرى.

كانت المفاجأة أن من دافع عن جوبز كان جان – لوى جاسيه، الذى تصارع مع جوبز عندما حل محله فى شركة أبل وتم طرده هو أيضًا بعد ذلك، حيث كتب مقالة يثنى فيها على إبداع منتجات شركة نيكست قال فيها: "قد لا تكون شركة نيكست كشركة أبل، ولكن ستيف يبقى ستيف". بعد بضعة أيام ذهبت زوجته لترى من يطرق على الباب وجرت صاعدة الدرج لتخبره بأن جوبز يقف على عتبة دارهم. شكر جوبز جاسيه على المقال ودعاه لحضور احتفالية سيعلن فيها رئيس شركة إنتل، آندى جروف، أن نظام تشغيل NeXTSTEP (نيكست ستيب) سيكون منصة عمل آى بى إم/إنتل. تذكر جاسيه الاحتفالية قائلاً: "جلست إلى جوار والد ستيف، بول جوبز، وهو رجل مبجل بشكل مثير للعواطف، قام بتربية ابن صعب المراس، ولكنه كان فخورًا وسعيدًا برؤيته على المنصة بجوار آندى جروف".

بعد عام أقدم جوبز على الخطوة التالية الحتمية: تخلى عن صناعة مكونات الحاسوب تمامًا. وقد كان هذا القرار قرارًا مؤلمًا، على درجة الألم نفسها التى شعر بها عندما تخلى عن صناعة مكونات الحاسوب فى شركة بيكسار. كان جوبز يُعنى بجميع سمات منتجاته، لكنه كان شغوفًا بالمكونات الصلبة بشكل خاص. كان جوبز يتحمس بالتصميمات العظيمة، وكان مهووسًا بتفاصيل التصنيع، وكان يمكث لساعات طويلة مراقبًا معداته الآلية وهى تصنع أجهزته المثالية. ولكنه الآن أصبح مرغمًا على التخلى عن نصف قوة عمالته، وبيع مصنعه الأثير إلى نفسه لشركة كانون (التى باعت أثاثه الفاخر بالمزاد العلنى)، واكتفى بشركة تحاول بيع نظام تشغيل إلى مصنعى حواسيب لا ينتجون أجهزة ملهمة.

فى منتصف التسعينيات، وجد جوبز بعض العزاء فى حياته العائلية الجديدة والانتصار الساحق الذى حققه فى مجال صناعة الأفلام، ولكنه كان يائسًا من مجال صناعة الحاسبات الشخصية حينما قال لـ جارى وولف من مجلة وايرد فى نهاية عام ١٩٩٠: "لقد توقف الابتكار بالفعل، حيث سيطرت شركة مايكروسوفت على السوق بأقل قدر من الابتكار، وخسرت شركة أبل. لقد دخل سوق الحاسبات الشخصية إلى عصور مظلمة".

بدا جوبز متشائمًا أيضًا فى المقابلة الصحفية التى أجراها مع تونى بيركنز ومحررى مجلة ريد هيرنج. فى البداية أظهر ستيف "الجانب السيئ" من شخصيته عندما تسلل من الباب الخلفى وخرج "ليتمشى" بمجرد وصول بيركنز وزملائه، ولم يعد إلا بعد ٤٥ دقيقة، وعندما بدأت مصورة المجلة فى أخذ بعض الصور أشار لها بتهكم لكى تتوقف. قال بيركنز فى وقت لاحق: "لم نستطع أن نعرف بالضبط الدافع وراء جنونه، هل هو التلاعب أم الأنانية أم وقاحته الطبيعية"، وعندما جلس أخيرًا لإجراء المقابلة قال إن انتشار الإنترنت لن يشكل عقبة كبيرة أمام سيطرة شركة مايكروسوفت. وأردف قائلًا: "لقد فاز نظام تشغيل Windows (ويندوز)، وهزم أنظمة تشغيل Mac (ماك)، للأسف، كما هزم UNIX (يونيكس)، وOS/2 (أو إس ٢). لقد فاز المنتج ذو المستوى المتدنى".

سقوط شركة أبل

بعد بضع سنوات من طرد جوبز، كانت شركة أبل قادرة على الاستمرار بشكل جيد فى تحقيق هامش ربح عالٍ بناءً على سيطرتها المؤقتة على مجال النشر المكتبى. ولكن قام سكالى، مفكرًا بعقلية عباقرة عام ١٩٨٧، بإصدار مجموعة من التصريحات التى تعتبر فى الوقت الحالى محرجة، ففى حين أراد جوبز لشركة أبل أن تكون: "شركة رائعة للمنتجات الاستهلاكية"، كتب سكالى قائلاً: "كانت هذه الخطة خطة تدل على الجنون ... لن تكون أبل أبدًا شركة للمنتجات الاستهلاكية ... لا يمكننا أن نحرف الواقع طبقًا لأحلامنا بتغيير العالم ... لا يمكن تصميم وبيع التقنية العالية كمنتجات استهلاكية".

فزع جوبز، ثم أصبح غاضبًا ومتهكمًا عندما تسبب سكالى فى حدوث تدهور مستمر فى حصة شركة أبل من السوق فى أوائل التسعينيات، حيث قال جوبز فى وقت لاحق بندم: "لقد دمر سكالى شركة أبل عن طريق إدخال موظفين فاسدين ومبادئ فاسدة إليها، وكل ما كانوا يسعون إليه هو جمع المال – لأنفسهم فى الأساس، ثم لشركة أبل – بدلاً من صناعة منتجات عظيمة". وشعر أن سعى سكالى لتحقيق الأرباح جاء على حساب الحصول على حصة من السوق، حيث قال فى هذا الشأن: "لقد خسر ماكنتوش أمام

مايكروسوفت لأن سكالى أصر على الحصول على أكبر أرباح ممكنة بدلاً من تحسين المنتج وجعله فى متناول المستهلكين"، ونتيجة لهذا اختفت الأرباح فى نهاية الأمر.

استغرق الأمر من شركة مايكروسوفت بضع سنوات حتى تحاكى واجهة المستخدم الرسومية لنظام تشغيل ماكنتوش، ولكنها أصدرت بحلول عام ١٩٩٠ نظام تشغيل Windows 3.0 (ويندوز ٣,٠)، والذى سمح للشركة بالسيطرة على سوق الحاسبات المكتبية، وأصبح نظام تشغيل Windows 95 (ويندوز ٩٥)، الذى تم إصداره عام ١٩٩٥، أكثر أنظمة التشغيل التى طُرحت فى الأسواق نجاحًا، وبدأت مبيعات أجهزة Macintosh (ماكنتوش) فى التداعى، وقال جوبز فى وقت لاحق: "لقد حصدت شركة مايكروسوفت ما زرعه الآخرون. إن أبل تستحق ما حدث لها، فبعد أن رحلت، لم تخترع أى شىء جديد، وتطور جهاز Mac (ماك) بالكاد، وأصبحت صيدًا سهلاً لشركة مايكروسوفت".

ظهرت خيبة أمل جوبز من شركة أبل جلية عندما ألقى محاضرة على أعضاء نادى طلبة كلية إدارة الأعمال بجامعة ستانفورد فى منزل أحد الطلبة، والذى طلب منه أن يوقع على إحدى لوحات مفاتيح جهاز Macintosh (ماكنتوش)، فوافق جوبز بشرط أن يزيل جميع الأزرار التى أُضيفت إلى الحاسب بعد تركه للشركة، فأمسك جوبز بمفاتيح سيارته وخلع أزرار الاتجاهات الأربعة التى كان قد منعها فى يوم من الأيام، كذلك الصف العلوى الذى يحتوى على أزرار الوظائف، F1 ، F2، F3 .... وقال دون أن تظهر على وجهه أية مشاعر: "إننى أغير العالم بتغيير لوحة مفاتيح واحدة فى كل مرة". ثم قام بتوقيع لوحة المفاتيح المشوهة.

خلال إجازة عيد رأس السنة عام ١٩٩٥ التى قضاها فى قرية كونا فيلدج فى هاواى، ذهب جوبز للتمشى على الشاطئ مع صديقه لارى إليسون، رئيس مجلس إدارة شركة أوراكل الذى لا يمكن السيطرة عليه، وناقشا موضوع محاولة الاستيلاء على شركة أبل وإعادة جوبز رئيسًا لها. قال إليسون إنه يستطيع تأمين مبلغ ٣ مليارات دولار لتمويل العملية: "سوف أشترى شركة أبل، وسوف تحصل على نسبة ٢٥٪ من الأسهم على الفور بصفتك المدير التنفيذى، ويمكننا استعادة مجدها الضائع". ولكن رفض جوبز هذا العرض، وقال: "أنا لست بالشخص الذى يمارس الاستحواذ العدائى على الشركات. إذا طلبوا منى العودة، فقد يصبح الأمر مختلفًا".

بحلول عام ١٩٩٦، انخفضت حصة شركة أبل من السوق لتصبح ٤٪ بعدما كانت ١٦٪ فى أواخر الثمانينيات وقد حل مايكل سبيندلر، الألمانى الأصل الذى كان يشغل منصب مدير تشغيل فرع الشركة فى أوروبا، محل سكالى فى منصب المدير التنفيذى للشركة عام ١٩٩٣، وحاول بيع الشركة إلى شركات صن، آى بى إم، إتش بى، ولكنه فشل فى هذا، وطُرد من الشركة فى فبراير عام ١٩٩٦، وخلفه جيل أميليو، مهندس الأبحاث الذى كان

يشغل منصب المدير التنفيذى لشركة ناشيونال سيميكوند اكتور. خسرت الشركة مليار دولار خلال العام الأول من توليه منصبه، وانخفض سعر السهم، الذى كان قد وصل إلى ٧٠ دولارًا فى عام ١٩٩١، ليصبح ١٤ دولارًا فقط، فى الوقت الذى دفعت فيه الثورة التكنولوجية أسهم شركات أخرى لتصل إلى عنان السماء.

لم يكن أميليو من معجبى جوبز، حيث تقابلا للمرة الأولى عام ١٩٩٤، مباشرة قبل انتخاب أميليو ليصبح عضوًا فى مجلس إدارة شركة أبل، حيث اتصل به جوبز وقال له: "أريد أن آتى لأقابلك"، فدعاه أميليو إلى مكتبه فى شركة ناشيونال سيميكوند اكتور، وقد تذكر أميليو فى وقت لاحق ما بدا عليه جوبز عندما رآه من وراء الزجاج لدى وصوله، فقال: "كان يبدو مثل الملاكمين؛ عدوانى ولبق، أو مثل قط برى أنيق يسعى للانقضاض على فريسته". بعد بضع دقائق من تبادل الدعابات – وهى فترة أكبر بكثير مما اعتاد جوبز على أن يتبادل فيها الدعابات – أعلن جوبز فجأة عن سبب زيارته. كان يريد من أميليو أن يساعده على أن يعود إلى شركة أبل ويشغل منصب المدير التنفيذى، حيث قال: "هناك شخص واحد فقط يمكنه لم شمل قوات أبل، شخص واحد فقط يستطيع أن يصلح حال الشركة". لقد مضى عهد ماكنتوش، وحان الوقت لكى تبتكر شركة أبل شيئًا على القدر نفسه من الإبداع.

سأله أميليو: "إذا كان قد انتهى عهد جهاز Mac (ماك)، فما الذى سيحل محله؟"، ولكن لم يجبه جوبز إجابة مبهرة. وعن هذا يقول أميليو: "لم يبد لى أن ستيف يمتلك إجابة واضحة". شعر أميليو بأنه يرى بعينيه نطاق تحريف الواقع الخاص بـ جوبز وكان فخورًا بأنه لم يتأثر به، وقام بصرف جوبز من مكتبه بشكل لا ينم عن الاحترام.

بحلول صيف عام ١٩٩٦، أدرك أميليو أنه يواجه مشكلة كبيرة، فقد عقدت شركة أبل آمالها على تطوير نظام تشغيل جديد يُدعى Copland (كوبلاند)، ولكن اكتشف أميليو بعد توليه منصب المدير التنفيذى مباشرة أنه لا يصلح لتلبية احتياجات أبل لتحسين الشبكات وحماية الذاكرة، وأنه لن يكون جاهزًا للطرح فى الأسواق بحلول عام ١٩٩٧ كما كان محددًا له. وقام بقطع وعد على نفسه علانية بأن يجد بديلاً فى أقرب وقت، وكانت مشكلته أنه لا يمتلك هذا البديل.

لهذا السبب كانت شركة أبل بحاجة إلى شريك يستطيع أن يصنع نظام تشغيل ثابتًا يفضل أن يكون شبيهًا بنظام تشغيل UNIX (يونيكس) ويمتلك مستوى من التطبيقات كائنية التوجه، وكانت هناك شركة واحدة يمكنها إمداد شركة أبل بنظام التشغيل هذا – شركة نيكست – ولكن ستستغرق شركة أبل وقتًا حتى يمكنها التركيز عليها.

فى البداية وضعت شركة أبل عينها على شركة أسسها جان – لوى جاسيه واسمها بى جاسيه والتى بدأت فى التفاوض مع شركة أبل لبيع نظام تشغيل Be (بى) إليها، ولكن

فــى أغسطس عــام ١٩٩٦ أفرط جاسيه فى الإطــراء على نفسه خلال اجتمــاع مع أميليو فــى هاواى، حيـث قال إنه يريد أن يُحضــر فريقه المكون من ٥٠ شخصـًـا إلى شركة أبل، وطلــب ١٥٪ من إجمــالى أسهم الشركة، وذهل أميليو لأنه حينمــا حسبت شركة أبل قيمة نظــام تشغيل Be (بــى) وجدتها تساوى حوالى ٥٠٠ مليــون دولار. بعد عدد من العروض والعروض المقابلة، رفض جاسيه أن يقل المبلغ الذى يطلبه عن ٢٧٥ مليون دولار، فقد كان يعتقد أن شركة أبل لا يوجد أمامها خيار آخر. وترامى إلى مسامع أميليو ما قاله جاسيه: "لقــد وجدت نقطــة ضعفهم وسأستمر فى الضغط عليها حتــى يستسلموا". ولكن هذا لم يُعجب أميليو.

طرحت إيلين هانكوك، رئيسة القسم التقنى بشركة أبل، فكرة استخدام نظام تشغيل Solaris (سولاريــز) مــن شركة صن المبنى على نظام تشغيــل UNIX (يونيكس)، حتى ولو لم يمتلك واجهة مستخدم سهلة الاستخدام. فضل أميليو أن يستخدم – من بين جميع نظم التشغيــل – نظام تشغيل Windows NT (ويندوز إن تى) من شركة مايكروسوفت الــذى أُعيــد تطويره ليشبه نظــام تشغيل Mac (مــاك) ولكنــه كان متوافقًا مع مجموعة كبــيرة من البرمجيات المتوافرة لمستخدمى نظــام Windows (ويندوز). كان بيل جيتس تواقًا لإبرام تلك الصفقة لدرجة أنه بدأ فى الاتصال بـ أميليو شخصيًّا.

كان هنــاك، دون شــك، خيــار واحد أخير، فمنــذ عامين كتب جــاى كاوازاكى المحرر بمجلــة ماك وورلد (وأحــد مطورى برمجيات شركة أبل السابقــين)، قصة ساخرة تخيل فيها شركة أبل تشترى شركة نيكست وتجعل جوبز مديرها التنفيذى. تخيل كاوازاكى فى قصته الساخرة مايك ماركولا يقول لـ جوبز: "هل ترغب فى قضاء ما بقى لك من حياتك فــى بيع نظام تشغيل UNIX (يونيكس) الذى غيرت شكله، أم ترغب فى تغيير العالم؟". فأجــاب جوبز: "لقد أصبحت أبًا الآن ويجب أن أجــد مصدر دخل ثابتًا". أشارت القصة إلى أنــه بسبب: "تجربتــه السابقة فى شركــة نيكست، فمن المتوقــع أن يتحلى جوبز بنوع مــن التواضع الذى اكتشفه حديثًا فى نفسه عندما يعــود إلى شركة أبل". واقتبست أيضًا كلمات بيل جيتس عندما قال إنه سيصبح هنــاك المزيد من ابتكارات جوبز التى يمكننا أن نحاكيهــا. كان المــزاح هو هدف هذه القصة الوحيد، ولكــن للواقع عادة غريبة فى تحقيق السخرية اللاذعة.

التوجه نحو كوبرتينو

ســأل أميليــو موظفيه: "من منكــم على علاقة جيدة بــ جوبز تسمح له بــأن يطلب منه ذلــك؟"، فبسبــب أن مقابلتــه بـ جوبز قبل عامــين كانت قد انتهت نهايــة سيئة، لم يكن

أميليو يرغب فى الاتصال به بنفسه. ولكن كما تبين فيما بعد، لم يكن أميليو بحاجة لذلك، فقد كان هناك استعداد من شركة نيكست، حيث رفع أحد المسوقين من المستوى المتوسط، ويُدعى جاريت رايس، دون أن يستشير جوبز، سماعة الهاتف واتصل بـ إيلين هانكوك ليستطلع ما إذا كانت مهتمة بإلقاء نظرة على برمجيات شركة نيكست، فأرسلت أحد الأشخاص ليقابله.

وبحلول عيد الشكر عام ١٩٩٦، كانت الشركتان قد بدأتا مفاوضات على المستوى المتوسط، واتصل جوبز هاتفيًّا بـ أميليو مباشرة وقال: "أنا فى طريقى إلى اليابان، ولكننى أرغب فى مقابلتك بمجرد عودتى. لا تتخذ أية قرارات حتى نتقابل". كان أميليو متشوقًا، على الرغم من تجربته السابقة مع جوبز، لسماع صوته وشعر بالبهجة من احتمالية العمل معه وقد تذكر أميليو هذا الموقف قائلاً: "بالنسبة لى، كانت محادثة جوبز الهاتفية تلك كالنسيم العليل فى يوم حار". وأكد لـ جوبز أنه لن يبرم أية صفقة مع شركة بى أو أية شركة أخرى قبل اجتماعهما معًا.

بالنسبة لـ جوبز كانت منافسة شركة بى تمتلك جانبين: مهنى وشخصى. كانت شركة نيكست تفشل، وكانت احتمالية شراء شركة أبل لها غير مؤكدة. هذا بالإضافة إلى أن جوبز كان يمتلئ بحقد، يصل فى بعض الأحيان إلى حد الشغف بالانتقام، وكان جاسيه من الأشخاص الذين يتصدرون قائمة انتقامه. على الرغم من حقيقة أنهما قد سويا ما بينهما عندما أسس جوبز شركة نيكست، ولقد أصر جوبز، دون إنصاف منه، على أن: "جاسيه من أكثر الأشخاص الذين قابلتهم فى حياتى خسة، فقد طعننى طعنة غادرة من وراء ظهرى عام ١٩٨٥". فعلى الأقل كان سكالى، مراعاة للإنصاف، نبيلاً لدرجة أنه غدر بـ جوبز أمام ناظريه وليس من وراء ظهره.

فى الثانى من ديسمبر عام ١٩٩٦، دلف جوبز إلى مقر شركة أبل فى كوبرتينو للمرة الأولى منذ طرده منه منذ أحد عشر عامًا، وقابل أميليو وهانكوك فى حجرة اجتماعات المديرين التنفيذيين لكى يعرض ما لديه عن شركة نيكست. مرة أخرى كان جوبز فى شركة أبل يكتب على السبورة البيضاء، وكان يعطى هذه المرة محاضرة عن موجات أنظمة الحاسب الأربعة التى بلغت أوجها، على الأقل طبقًا لروايته، بإطلاق شركة نيكست. كان جوبز فى قمة جاذبيته، ناهيك عن ذكر حقيقة أنه كان يتحدث إلى شخصين لا يحترمهما. كان جوبز بارعًا بشكل خاص فى التظاهر بالتواضع، وقال جوبز: "قد تكون فكرة جنونية، ولكن إذا أعجبتكم، فسوف أوافق على أية صفقة ترغبون فيها – ترخيص نظام التشغيل لكم، بيع الشركة بأكملها لكم، أيًّا كان". كان جوبز فى الحقيقة تواقًا إلى بيع كل شىء، وأظهر هذا خلال الاجتماع، حيث قال لـ أميليو وهانكوك: "عندما تلقون نظرة عن كثب، ستقررون أنكم تحتاجون إلى أكثر من مجرد نظام التشغيل الذى صنعته شركتى، حيث سترغبون فى شراء الشركة بأكملها وأخذ جميع موظفيها".

بعـد بضعة أسابيع ذهب جوبـز وأسرته لقضاء إجازة رأس السنــة فى هاواى، وكان لارى إليســون هنــاك هو الآخر، كما كان فــى العام السابق. قال له جوبــز أثنـاء سيرهما على الشاطئ: "أتعلم يا لارى، لقد وجدت طريقة للعودة إلى أبل والسيطرة عليها دون أن تضطر أنت إلى شرائها". روى إليسون متذكرًا ما قاله جوبز: "شرح جوبز استراتيجيته، والتى كانت تدور حول جعل شركة أبل تشترى شركة نيكست، ثم يُصبح عضوًا فى مجلس إدارة الشركـة فيصبح قاب قوسين أو أدنى من منصب المدير التنفيذى للشركة". اعتقد إليسون أن جوبز لا يدرك أمرًا مهمًا، فقال: "ولكن يا ستيف، هناك أمر لا تفهمه، إذا لم نشــتر الشركة فمن أين سنجنى المال؟". وكان هذا دليلاً على مدى اختلاف توجهاتهما. وضــع جوبز يده على كتف إليسون الأيســر وقربه منه حتى كاد أنفاهما يلتصقان، وقال: "لهذا السبب من المهم أن أكون صديقك يا لارى، إنك لا تحتاج إلى المزيد من المال".

تذكـر إليسون أن إجابتــه كانت أشبه بالانتحاب: "حسنًا، قـد لا أكون محتاجًا للمال، ولكن لماذا يجب أن يحصل بعض مديرى التمويل من شركة فيديليتى على المال؟ لماذا يجب أن يحصل شخص آخر على المال؟ لماذا لا نحصل عليه نحن؟".

رد جوبز: "أعتقد أنه إذا عدت إلى أبل، وأنا لا أملك أى شىء فيها، وأنت لا تملك شيئًا فيها، فقد أحظى بشىء من الاحترام".

قــال إليسون: "إن هذا الاحترام سيكلفك الكثير يا ستيــف. اسمع يا ستيف، أنت أعز أصدقائــى وشركة أبل هى شركتك، وسوف أفعــل أى شىء ترغب به". على الرغم من أن جوبــز قــال فيما بعد إنه لم يكن يخطط للاستيلاء علــى شركة أبل فى ذلك الوقت، إلا أن إليســون كان يعتقـد أنه أمر حتمى، حيث قــال فيما بعد: "إن من يقضــى أكثر من نصف ساعة مع أميليو سيكتشف أنه لا يقوى على فعل أى شىء سوى تدمير نفسه".

حدثـت المواجهة الأخيرة بين شركة نيكست وشركــة بى فى فندق جاردن كورت فى مدينة بالــو ألتــو فــى العاشر من ديسمــبر، أمام أميليــو وهانكــوك وستة آخرين مــن المسئولين التنفيذيين بشركة أبل. بدأت شركة نيكست أولا، حيث عرض آفى تيفانيان نظام التشغيل فــى حين عرض جوبز فــن بيعه المذهل. عرضــت الشركة كيف يمكن لنظــام التشغيل أن يعرضــ أربعة مقاطع فيديو فى آن واحد، وأن يصنع ملفات الوسائط المتعددة، وأن يتصل بشبكـة الإنترنت. طبقًا لكلمات أميليو: "كان عرض مبيعــات جوبز لنظام تشغيل نيكست مذهــلاً، فقـد كان يُعدد مناقب ومحاســن نظام التشغيل كما لو كان ســير لورنس أوليفيه أثناء أدائه دور ماكبث".

جــاء جاسيه فيما بعــد، ولكنه تصرف كما لو كان قد ضمــن الحصول على الصفقة، فلــم يلــق عرضًا تقديميًا جديدًا، واكتفى بقول إن فريق عمل أبل يعلم قدرات نظام تشغيل Be OS (بــى أو إســ)، ثم سأل ما إذا كان لدى أحد منهم أى سؤال، وكان عرض جاسيه

قصيرًا. أثناء ما كان جاسيه يقدم عرضه، تجول جوبز وتيفانيان فى شوارع بالو ألتو، وبعد فترة قابلا مصادفة أحد المسئولين التنفيذيين الذين كانوا حاضرين فى الاجتماعات، وقال لهما: "سوف تفوزان بالصفقة".

قال تيفانيان فيما بعد إن هذا الأمر لا يدعو إلى الدهشة وأردف: "كنا نمتلك تكنولوجيا أفضل، وكنا نمتلك حلًّا كاملاً، وكنا نمتلك ستيف". كان أميليو يعلم أن إعادة جوبز إلى مسرح الأحداث سيف ذو حدين، ولكن كان الأمر على درجة الخطورة نفسها إذا ما أعاد جاسيه وقد نصح لارى تيسلر، أحد قدامى موظفى ماكنتوش، أميليو بأن يختار شركة نيكست، ولكنه أضاف: "أيًّا كانت الشركة التى ستختارها، سوف يأتى من يستولى منك على عملك، ستيف أو جان لوى".

اختار أميليو جوبز، واتصل به ليخبره بأنه خطط لأن يعرض على مجلس إدارة شركة أبل أن يكلفه ببدء المفاوضات لشراء شركة نيكست. وما إذا كان يرغب فى حضور الاجتماع؟ فقال جوبز إنه يرغب بذلك. عندما دخل جوبز إلى غرفة الاجتماعات، كانت هناك لحظة عاطفية عندما رأى مايك ماركولا، حيث إنهما لم يكلما بعضهما منذ أن اتخذ ماركولا، الذى كان فى يوم من الأيام مرشده وفى مقام والده، جانب سكالى عام ١٩٨٥. تحرك جوبز نحوه بعد ذلك وصافحه.

دعا جوبز أميليو إلى منزله فى بالو ألتو حتى يستطيعا أن يتفاوضا بشكل ودى. عندما وصل أميليو فى سيارته المرسيدس الكلاسيكية موديل عام ١٩٧٣، انبهر جوبز بالسيارة. دخلا بعد ذلك إلى المطبخ، الذى جدده جوبز مؤخرًا، ووضع ماء بالغلاية ليعد الشاى، ثم جلسا على المنضدة الخشبية المواجهة لفرن البيتزا المفتوح. مر الجزء المالى من الصفقة بسلاسة، فقد كان جوبز مصرًّا على ألا يكرر خطأ جاسيه، واقترح أن تدفع شركة أبل ١٢ دولارًا لكل سهم من أسهم شركة نيكست، أى ما يساوى ٥٠٠ مليون دولار، وقال أميليو إن هذا سعر باهظ، وقام بعرض ١٠ دولارات للسهم، أى ما يزيد قليلاً على ٤٠٠ مليون دولار. كانت شركة نيكست، على العكس من شركة بى، تمتلك منتجًا حقيقيًّا وإيرادات حقيقية وفريق عمل عظيمًا، وكان جوبز سعيدًا بهذا العرض ووافق على الفور.

كانت هناك عقبة واحدة وهى أن جوبز كان يريد أن يكون الدفع نقدًا، ولكن أصر أميليو على أنه يحتاج إلى "شريك ممول" وأن يأخذ جوبز المبلغ فى صورة أسهم وأن يحتفظ بها دون أن يبيعها لمدة عام كامل. قاوم جوبز، ولكنهما توصلا إلى تسوية فى آخر الأمر: أن يأخذ جوبز ١٢٠ مليون دولار نقدًا و٣٧ مليون دولار فى صورة أسهم وتعهد بأن يحتفظ بالأسهم لستة أشهر.

كان جوبز كعادته يسعى إلى جس نبض الآخرين أثناء التجول معهم. فحينما كان يتجول فى شوارع بالو ألتو مع أميليو، طرح فكرة أن يصبح عضوًا فى مجلس إدارة شركة

أبـل، فحاول أميليـو أن يثنيه عن هذا قائـلاً إن هناك مواقف سابقة تقـول إن هذا الأمر سابـق لأوانــه، فقال جوبـز: "إن هذا أمر مؤلم يـا جيل، لقد كانت هـذه الشركة شركتى، وقـد ظللت بعيدًا عنها منــذ ذلك اليوم الرهيب الذى تشاجرت فيه مع سكالى. قال أميليو إنــه يفهم، ولكنه لا يعرف ما يريده مجلس الإدارة. عندما كان أميليو على وشك البدء فى المفاوضــات مع جوبـز، ذكر نفسه بأن: "يتقــدم بمنطق كما كان يفعـل الرقيب الذى كان يدربــه فى الجيش" وأن "يتغلب على كاريزما جوبز". ولكن خلال الجولة وقع أميليو، مثله مثـل الكثيرين، فى نطاق جاذبية جوبـز، حيث تذكر قائلاً: "لقد سقطت فى شراك طاقة وحماسة جوبز".

بعد أن دارا مرتين حول شوارع المدينة، عادا إلى المنزل فى اللحظة نفسها التى عادت فيهــا لورين والأطفال إلى المنزل، واحتفلوا جميعًا بالمفاوضات السهلة، ثم غادر أميليو فى سيارته المرسيدس. قال أميليو متذكرًا هذا الموقف: "لقد جعلنى أشعر كما لو كنا أصدقاء طـوال عمرنا"، كان لـ جوبز بالفعل طريقته فى جعـل الناس يشعرون بذلك الشعور. فيما بعــد، بعدما نجح جوبز فى طرده مــن منصبه، تذكر أميليو ود جوبز فى هذا اليوم بحزن قائلاً: "لقد اكتشفت متألمًا، أن هذا كان مظهرًا من مظاهر شخصيته المعقدة للغاية".

بعد إخطار جاسيه بأن أبل ستشترى نظام تشغيل NeXT (نيكست)، كان على أميليو أن يقــوم بشــىء آخر غير مريــح وهو: إخبار بيل جيتســ. تذكر أميليو الأمــر قائلاً: "لقد استشاط غضبًا"، حيث وجد جيتس أن نجاح جوبز فى هذه الخطوة أمر سخيف، ولكنه لا يدعــو للدهشة. سأل جيتس أميليــو: "هل تعتقد أن ستيف جوبز يمتلك أى شىء حقًّا؟ إنى أعــرف تكنولوجيته حق المعرفــة، وهى لا تتعدى كونها تقليدًا لنظــام تشغيل يونيكس، ولن تنجــح أبدًا فى جعلهــا تعمل على أجهزتك". كان جيتس، مثل جوبز، يمتلك طريقة لإثبات وجهــة نظــره، وقد حاول فعل ذلك عندمــا قال: "ألا تفهم أن ستيــف لا يعلم أى شىء عن التكنولوجيا؟ إنه مجرد رجل مبيعات متميز. لا أصدق أنك اتخذت مثل هذا القرار الغبى ... إنه لا يعلم أى شىء عن الهندسة. ٩٩٪ مما يقوله ويفكر فيه خاطئ. لماذا بحق السماء اشتريت هذه القمامة؟".

بعــد سنوات عندما أثــرت النقاش حول هذا الموقف، لم يتذكــر جيتس أنه كان مستاءً لهذه الدرجة، حيث قال إن شراء نظام تشغيل NeXT (نيكست) لم يمنح أبل نظام تشغيل جديــدًا، وأردف: "لقــد دفع أميليو الكثــير مقابل نظام تشغيــل NeXT (نيكست)، ولكن دعونــا نكن صرحاء، إنه لم يستخدم نظام تشغيــل NeXT (نيكست) أبدًا". ولكن انتهى أمــر الشــراء بإدخال آفى تيفانيان فى قوام موظفى شركة أبل، وهو من ساعد على تطوير نظــام تشغيل أبل الحالى الــذى اندمج فى نهاية الأمر بجوهــر تكنولوجيا شركة نيكست. كان جيتســ يعلم أن هذه الصفقة تعنى عودة جوبز إلى السلطة، حيث قال: "كان هذا من

ألعاب القدر. إن ما اشتروه فى نهاية الأمر هو رجل لم يتوقع معظم الناس أن يكون مديرًا تنفيذيًّا عظيمًا لأنه لم يمتلك الكثير من الخبرة فى هذا المجال، ولكنه كان رجلاً عبقريًّا يمتلك ذوقًا تصميميًّا عظيمًا وذوقًا هندسيًّا رائعًا. لقد كبح جماح جنونه بما يكفى لأن يصبح مديرًا تنفيذيًّا مؤقتًا".

بالرغم مما اعتقده كل من إليسون وجيتس، كان جوبز يشعر شعورًا متناقضًا حيال ما إذا كان يريد أن يعود ليلعب دورًا فعالاً فى أبل، على الأقل أثناء وجود أميليو بها. قبل بضعة أيام من الموعد المقرر لإعلان شراء نظام تشغيل NeXT (نيكست)، طلب أميليو من جوبز أن يعود ليعمل بشركة أبل بدوام كامل وأن يتولى رئاسة قسم تطوير أنظمة التشغيل، ولكن واصل جوبز رفض طلب أميليو المتكرر.

وأخيرًا، فى اليوم الذى تم تحديده للإعلان المهم، دعا أميليو جوبز إلى مكتبه، فقد كان يحتاج إلى الحصول على رد، وسأله: "ستيف، هل تريد أن تأخذ مالك وترحل؟ لا مشكلة ما دامت هذه رغبتك". لم يُجب جوبز، بل اكتفى بالتحديق إلى وجه أميليو، فاستطرد أميليو: "هل تريد أن يُدرج اسمك فى جدول الرواتب؟ أن تكون مستشارًا؟". مرة أخرى التزم جوبز الصمت، فخرج أميليو وأمسك بخناق محامى جوبز، لارى سونسينى، وسأله عما يعتقد أن جوبز يريد أن يفعله، فقال سونسينى: "لا علم لى بذلك". عاد أميليو مرة أخرى لينفرد بـ جوبز وحاول معه مرة واحدة أخيرة قائلاً: "ستيف، ماذا يدور برأسك؟ بماذا تشعر؟ من فضلك، أريدك أن تتخذ قرارك الآن".

رد جوبز: "إننى لم يغمض لى جفن ليلة البارحة".

"لماذا؟ ما المشكلة؟".

" كنت أفكر فى جميع الأمور التى يجب عملها، وفى الصفقة التى أبرمناها، ووجدت أنها جميعًا تصب فى مصلحتى. إننى متعب الآن للغاية ولا يمكننى التفكير جيدًا. ولا أريد أن تُطرح علىّ أسئلة أخرى".

قال أميليو إن هذا غير ممكن، فقد كان بحاجة لأن يقول للحضور شيئًا ما.

فأجاب جوبز أخيرًا: "إذا كان عليك أن تقول لهم شيئًا ما، فقل لهم إننى سأكون مستشارًا لرئيس مجلس الإدارة". وهذا ما فعله أميليو.

تم الإعلان عن شراء شركة أبل لشركة نيكست فى الليلة نفسها - العشرين من ديسمبر ١٩٩٦ - أمام ٢٥٠ من الموظفين المهللين فى مقر شركة أبل. فعل أميليو مثلما طلب منه جوبز وقال إن جوبز سيكون مستشارًا بدوام جزئى، وبدلاً من أن يظهر جوبز من أحد جوانب المنصة، ظهر جوبز من آخر القاعة يمشى الهوينى فى الممر. أخبر أميليو الجميع بأن جوبز متعب لدرجة أنه لن يستطيع أن يقول أى شىء، ولكنه فى هذه اللحظة

تحمس من التصفيق وقال: "إنى متحمس للغاية، وأتطلع لأن أعيد التعارف بينى وبين عدد من الزملاء القدامى". صعد لويس كيهوى إلى المنصة وسأل جوبز، بشكل بدا اتهاميًا، عما إذا كان سينتهى به الأمر مستوليًا على شركة أبل، فقال جوبز: "لا يا لويس. أصبح هناك الكثير مما يدور فى حياتى. لقد أصبحت رب أسرة، وشريكًا بشركة بيكسار. إن وقتى محدود، ولكننى آمل أن أساهم ببعض الأفكار".

قاد جوبز سيارته فى اليوم التالى متوجهًا إلى شركة بيكسار، وكان قد وقع فى حب هذا المكان، وأراد أن يخبر الموظفين بأنه سيستمر فى منصب رئيس الشركة وسيظل مشاركًا فى عمل الشركة بكامل طاقته. ولكن كان موظفو الشركة سعداء بعودته إلى شركة أبل بدوام جزئى؛ حيث إنه من الجيد أن يقل تركيز جوبز عليهم. كان جوبز مفيدًا عندما يتعلق الأمر بمفاوضات كبرى، ولكنه يكون خطرًا عندما يمتلك الكثير من الوقت. عندما وصل جوبز إلى مقر شركة بيكسار هذا اليوم، ذهب إلى مكتب لاسيتير وقال له إن مجرد كونه مستشارًا بشركة أبل سيستهلك منه الكثير من الوقت، وقال إنه يريد موافقة لاسيتير، وأردف: "إن ما يشغل تفكيرى على الدوام هو الوقت الذى سأقضيه بعيدًا عن أسرتى وعن أسرتى الثانية فى بيكسار، ولكن عزائى الوحيد هو أن العالم سيصبح مكانًا أفضل بوجود أبل به".

ابتسم لاسيتير بهدوء وقال: "إننى أمنحك موافقتى".

الفصل الرابع والعشرون

الإحياء

الخاسر الآن سيربح فيما بعد

التجول وراء الكواليس

قال جوبز وهو على وشك أن يصبح فى الثلاثين من عمره: "من النادر أن ترى فنانًا فى عقده الثلاثين أو الأربعين قادرًا على الإسهام حقًا بشىء مذهل".

وانطبق هذا على جوبز فى فترة الثلاثينيات من عمره، أى خلال هذا العقد الذى بدأ بطرده من أبل عام ١٩٨٥. لكن بعد أن أصبح فى الأربعين من العمر عام ١٩٩٥؛ ازدهرت حياته. عُرض فيلم *Toy story* فى هذا العام، وفى العام التالى منحه شراء أبل لشركة نيكست تذكرة العودة مرة أخرى إلى الشركة التى أنشأها. وبعودته لشركة أبل، سيُظهر جوبز أن حتى من يبلغون أربعين عامًا أو أكثر يمكنهم أن يكونوا مبدعين عظماء، فبعد أن غير من الحاسبات الشخصية وهو فى مرحلة العشرينيات، سيساعد الآن على القيام بالأمر نفسه مع مشغلات الموسيقى، النموذج الربحى لصناعة التسجيلات، والهواتف الجوالة، والتطبيقات والحاسبات اللوحية، والكتب، والصحافة.

قال جوبز لـ لارى إليسون إن استراتيجيته فى العودة هى بيع شركة نيكست لشركة أبل، وأن يُعين فى مجلس الإدارة، ويتواجد فى المجلس منتظرًا حتى يتعثر المدير التنفيذى جيل أميليو، وربما شعر إليسون بالحيرة عندما أخبره جوبز بأن دافعه ليس المال، لكن هذا كان حقيقيًا إلى حد ما. لم يكن جوبز بحاجة إلى ما يشبه احتياجات إليسون الاستهلاكية

الواضحة أو إلى بواعث جيتس الإنسانية أو إلى دافع تنافسى، ليعرف ما المكانة التى يمكن أن يحتلها على قائمة فوربس. بل بدلاً من ذلك كانت متطلبات غروره ودوافعه الشخصية هى ما قاده ليسعى نحو تحقيق ذاته بصناعة تراث ينال احترام الناس. وهو فى الواقع تراث مزدوج قوامه: صناعة منتجات مبتكرة وإنشاء شركة راسخة. ورغب فى أن يدفن فى البانثيون مع العظماء، وبالتأكيد فى مكانة أرقى قليلاً من أشخاص مثل إدون لاند وبيل خوليت ودافيد باكارد، وأفضل طريقة لتحقيق كل هذا هى العودة إلى أبل والمطالبة بمملكته.

ومع ذلك فعندما دنت منه كأس القوة ليتجرعها، أصبح، وبشكل غريب، مترددًا وعازفًا عنها وربما كان يتظاهر بالخجل.

عاد جوبز إلى شركة أبل بشكل رسمى فى يناير عام ١٩٩٧ وعمل كمستشار لجزء من الوقت، كما أخبر أميليو، وبدأ فى إثبات وجوده فى بعض النواحى الشخصية، وبشكل خاص فى حماية العاملين الذين استمروا معه بعد فترة الانتقال من نيكست. لكن فى أغلب المجالات الأخرى كان سلبيًّا بشكل غير معتاد. واستاء من القرار الخاص بعدم ضمه إلى مجلس الإدارة، كما شعر بالإهانة من الاقتراح الخاص بأن يدير قسم نظم التشغيل فى الشركة. وبهذا كان أميليو قادرًا على خلق مناخ يكون فيه جوبز موجودًا دون أى فاعلية، ولم يكن ذلك هو الحل المثالى ليسود الهدوء. ويتذكر جوبز هذه الفترة ويقول:

> جيل لم يرغب فى وجودى. وكنت أعتقد أنه مهرج، وكنت أعرف هذا قبل أن أبيع له الشركة. واعتقدت أننى سأكون الواجهة بين الحين والآخر فى مناسبات مثل مؤتمر عالم ماك، وذلك على سبيل التباهى فقط، وكان هذا لا بأس به؛ لأننى كنت أعمل فى بيكسار. فقد استأجرت مكتبًا فى قلب المدينة فى بالو ألتو حيث يمكننى العمل لبضعة أيام فى الأسبوع، وأذهب إلى بيكسار ليوم أو يومين. لقد كانت حياة رائعة. وكان بإمكانى أن أُهدئ من وتيرة حياتى وأقضى المزيد من الوقت مع عائلتى.

وتم بالفعل استخدام جوبز كواجهة للشركة فى المؤتمر الذى عقد فى بدايات شهر يناير، وأكد هذا نظرة جوبز لـ أميليو على أنه مهرج. وحضر ما يقارب الأربعة آلاف شخص وكانوا يتزاحمون على المقاعد فى قاعة فندق الماريوت بمدينة سان فرانسيسكو وذلك للاستماع إلى الخطاب الرئيسى الذى سيلقيه أميليو والذى قدمه للجمهور الممثل جيف جولدبلم قائلاً: "لقد لعبت دور خبير فى نظرية الفوضى فى الجزء الثانى من فيلم *Jurassic Park*. واعتقدت أن هذا سيؤهلنى للحديث فى حدث تنظمه شركة أبل"، ثم نقل دفة الحديث لـ أميليو، والذى اعتلى المنصة مرتديًا سترة رياضية زاهية وقميصًا بياقة صغيرة محكمة الغلق عند العنق وكما وصفه جيم كارلتون من جريدة وول ستريت

جورنال: "يبدو كممثل كوميدى من الذين يعملون فى لاس فيجاس"، أو على حد وصف مايكل مالون المتخصص فى التكنولوجيا: "يبدو تمامًا مثل عمك المطلق حديثًا وهو ذاهب إلى أول موعد عاطفى مع رفيقته الجديدة".

كانت المشكلة الأكبر أن أميليو ذهب فى إجازة، ودخل فى خلاف عصيب مع من يكتبون له خطابه ورفض أن يتدرب عليه. وعندما وصل جوبز إلى الكواليس، شعر بالانزعاج بسبب الفوضى وتحول هذا الانزعاج إلى هياج شديد عندما وقف أميليو على المنصة يتلعثم فى إلقاء عرض تقديمى مهلهل وبلا نهاية، كان أميليو غير معتاد على نقاط الحديث التى ظهرت أمامه على شاشة القراءة وسرعان ما حاول أن يحيد عن عرضه التقديمى. وفقد تسلسل أفكاره أكثر من مرة. وبعد مرور أكثر من ساعة؛ كان الجمهور يشعر بالذهول. كانت هناك القليل من فترات الراحة التى رحب بها الجمهور، مثل التى حدثت عندما دعا المغنى بيتر جابريل لعرض برنامج موسيقى جديد، كما أنه أشار أيضا إلى الملاكم محمد على كلاى الذى كان يجلس فى الصف الأول؛ حيث كان من المفترض أن يصعد هذا البطل على المنصة للترويج لموقع إلكترونى عن داء باركنسون، إلا أن أميليو لم يدعه للصعود ولم يوضح حتى سبب وجوده.

واستمر أميليو فى التلعثم فى خطابه على المنصة لمدة ساعتين قبل أن يدعو فى النهاية الشخص الذى كان الجميع ينتظرون تحيته. وكتب كارلتون: "كان جوبز يفيض بالثقة والأناقة والجاذبية الخالصة، وكان إبان اعتلائه للمنصة يمثل النقيض لـ أميليو المتلعثم، وما أثاره صعوده من ضجة ما كانت حتى عودة ألفيس بريسلى من موته بكفيلة لتثير ضجة أكبر منها". حيث وقف الجمهور وقام بتحيته بشكل صاخب لأكثر من دقيقة. لقد انتهى أخيرًا عقد من العزلة. وأخيرا لوح جوبز مطالبًا الجمهور بالصمت وتحدث فى صلب موضوع التحدى وقال: "يجب أن نستعيد شرارة الإبداع. لم تحرز شركة ماك الكثير من التقدم فى السنوات العشر الماضية؛ لذا فقد استفاد نظام تشغيل مايكروسوفت ويندوز من هذا الأمر ولحق بنا. وعلينا أن نبدع نظام تشغيل أفضل منه".

كان من الممكن أن يصبح حديث جوبز الحيوى تعويضًا عن أداء أميليو المفزع. لكن لسوء الحظ صعد أميليو على المنصة واستكمل حديثه المتلعثم لساعة أخرى. وفى النهاية، وبعد أكثر من ثلاث ساعات من بداية العرض، اختتمه أميليو بدعوة جوبز لاعتلاء المنصة ثم – وبشكل مفاجئ – دعا أيضا ستيف وزنياك. ومرة أخرى اجتاحت القاعة عاصفة من التهليل. إلا أن جوبز كان منزعجًا بشكل واضح، وتجنب المشاركة فى مشهد ثلاثى للتعبير عن الانتصار برفع الأذرع عاليًا فى الهواء. وبدلًا من ذلك تحرك ببطء تجاه الكواليس. واشتكى أميليو من هذا التصرف فيما بعد بقوله: "لقد حطم بهمجية لحظة النهاية التى خططت لها. فقد كانت مشاعره الشخصية أكثر أهمية بالنسبة له من الترويج لشركة أبل

بشكل جيد فى الصحافة". كان قد مر على شركة أبل من العام الجديد سبعة أيام فقط، ولكن كان من الواضح أن رئيس الشركة لن يستمر متماسكًا.

وعلى الفور قام جوبز بوضع الأشخاص الذين يثق بهم فى الوظائف العليا فى شركة أبل. ويتذكر ما حدث ويقول: "لقد أردت أن أحرص على أن الأشخاص البارعين حقًا والذين انضموا للشركة من شركة نيكست لا يتعرضون للطعن من الخلف من قبل الأشخاص الأقل كفاءة منهم والذين كانوا حينذاك فى مواقع قيادية فى أبل". كانت إلين هانكوك، التى فضلت نظام تشغيل Solaris (سولاريز) الذى صممته شركة Sun (صن) على نظام شركة نيكست، على رأس قائمة المهرجين الخاصة بالنسبة لـ جوبز، وخاصة عندما أصرت على استخدام نواة نظام سولاريز فى نظام التشغيل الجديد لشركة أبل. وقد أجابت عن سؤال لأحد المراسلين الصحفيين حول الدور الذى سيلعبه جوبز فى اتخاذ هذا القرار بأن قالت بغلظة: "لا شىء". وقد كانت على خطأ. وكان أول ما أقدم عليه جوبز هو التأكد من أن يتولى مهامها اثنان من أصدقائه من شركة نيكست.

حيث اختار صديقه آفى تيفانيان ليرأس قسم هندسة البرمجيات، واختار جون روبنشتاين لإدارة قسم المكونات الصلبة والذى كان يقوم بالمهمة نفسها فى نيكست عندما كان بها قسم للمكونات الصلبة. وكان روبنشتاين يقضى إجازته فى جزيرة سكاى عندما اتصل به جوبز هاتفيًا، وقال له: "أبل بحاجة إلى بعض المساعدة، فهل ترغب فى الانضمام لها؟"، وانضم روبنشتاين بالفعل للشركة. وحضر فى الوقت المناسب للمشاركة فى مؤتمر عالم ماك ومشاهدة الفشل الرهيب لـ أميليو على المنصة، وكانت الأمور أسوأ مما كان يتوقع. وكان يتبادل النظرات فى الاجتماعات مع تيفانيان كما لو أنهما قد دخلا مستشفى للمجانين، حيث يقدم الناس تأكيدات مضللة بينما يجلس أميليو فى نهاية الطاولة وهو يبدو وكأنه فى غيبوبة.

لم يكن جوبز يحضر إلى المكتب بشكل منتظم، لكنه غالبًا ما كان يتحدث على الهاتف مع أميليو. وبمجرد أن نجح فى جعل تيفانيان وروبنشتاين وغيرهما ممن يثق فيهم يتولون المناصب العليا، انتقل للتركيز على خط الإنتاج الضخم غير المنظم. وأحد الأشياء التى كانت تزعجه بشكل دائم هى Newton (نيوتن) المساعد الرقمى الشخصى اليدوى والذى كان يمتاز بقدرته على تمييز خط اليد، والجهاز لم يكن على القدر نفسه من السوء الذى وصفته به النكات التى أُطلقت عليه ولا ما وصمته به الرسوم الكرتونية الهزلية، لكن جوبز كرهه. فقد كان يزدرى فكرة امتلاك إبرة أو قلم للكتابة على الشاشة وكان يقول ملوحًا بأصابع: "لقد وهبنا الله عشرة أقلام. فلا يجب أن نخترع قلمًا آخر". وكما أنه، بالإضافة إلى ذلك، كان ينظر لجهاز Newton (نيوتن) على أنه إبداع جون سكالى الوحيد وأنه مشروعة الأثير، وهذا وحده كان كفيلاً بأن يورده موارد التهلكة فى نظر جوبز.

وقال لـ أميليو عبر الهاتف فى أحد الأيام: "يجب أن تتخلص من جهاز نيوتن".

لقد كان مجرد اقتراح مفاجئ، وعارضه أميليو وقال: "ما الذى تعنيه بالتخلص منه؟ هل لديك أى فكرة يا ستيف عن كم التكاليف الباهظة التى سيتطلبها هذا الأمر؟".

وأجابه جوبز قائلًا: "أوقف إنتاجه، أو اصرف النظر عنه، أو تخلص منه. ولا يهم كم سيتكلف هذا. فالناس ستهتف لك إن تخلصت منه".

ويقول أميليو عن هذا: "لقد أمعنت النظر فى الجهاز ووجدت أنه سيكون مربحًا. ولم أكـن أدعم فكرة التخلص منه". وبحلول شهر مايو، أعلـن أميليو، على الرغم مما سبق، عن خطط لفصل قسم إنتاج جهاز نيوتن عن الشركة، وقد كان هذا بداية عام قضاه هذا الجهاز فى التخبط حتى انتهى بزواله من الوجود.

كان تيفانيـان وروبنشتايـن يـزوران جوبـز فـى منزله ليبقيـاه على علم بـكل شىء، وسرعـان مـا علم كل من فـى وادى السيليكون أن جوبز سينتزع السلطـة رويدًا رويدًا من يـد أميليو. ولم يكن الأمر محاولات ميكيافيللية انتهازية للاستحواذ على السلطة بقدر ما كانـت تصرفًا طبيعيًا من قبل جوبز، فالرغبة فـى التحكم كانت شيئًا أصيلًا فى طبيعته. وكانـت لويس كيهوى محررة جريدة *فايناشيـال تايمز* والتى تنبأت بهـذا أثناء إجرائها لمقابلة مع جوبز وأميليو فى المقال الإعلانى الذى نشر فى شهر ديسمبر، هى أول من نشر هـذا الخبر حينما كتبت فى نهاية مقالها فى نهاية شهر فبراير: "لقد أصبح السيد جوبز هـو القوة الكامنة خلف الستار، فكما يشاع فى الشركـة فإنه من يوجه القرارات الخاصة بالأجـزاء المطلـوب التخلصـ منها من عمليات أبـل. والسيد جوبز قـد حث مجموعة من زملائـه السابقـين بشركة أبل على العودة إلى الشركة مـرة أخرى، وهو ما يشير بقوة إلى أنـه يخطط لتولى المسئوليـة. ووفقًا لما قاله أحد الأشخاص الذيـن يثق بهم السيد جوبز، فإنـه قد قرر أن السيد أميليو ومن قام بتعيينهم لن ينجحوا فى استعادة ازدهار أبل، وأنه يعزم على استبدالهم ليضمن استمرارية شركته".

وفـى هذا الشهـر كان على أميليو مواجهـة اجتماع حملة الأسهـم وتوضيح أسباب ما توضحـه نتائج الأرباح ربـع السنوية لعام ١٩٩٦ من انخفاض قـدره ٣٠٪ فى المبيعات عن العـام السابق، واصطف حملة الأسهم خلف الميكروفونـات للتعبير عن غضبهم. ولم يكن لدى أميليو أية فكرة عن مدى سوء إدارته لهذا الاجتماع. حيث كتب فيما بعد قائلًا: "يعد العرضـ التقديمى الذى ألقيته أحد أفضل العروض التقديميـة التى ألقيتها فى حياتى". لكـن إد وولارد، المدير التنفيـذى السابق لشركة دوبونت والـذى كان يرأس حينها مجلس إدارة أبل (حيث تم تصعيده على حساب ماركولا الذى أصبح نائب الرئيس)، صدمه هذا العرضـ التقديمى. وهمست زوجته فى أذنه فى منتصـف الاجتماع قائلة: "هذه كارثة"، ووافقهـا وولارد علـى ذلك. ويتذكـر قائلًا: "لقد حضـر جيل متأنقًا، لكنـه تحدث بشكل

سخيف حقًا. فلم يستطع الإجابة عن الأسئلة ولم يكن يعرف ما يتحدث عنه ولم يلهم الحضور بالثقة".

والتقط وولارد سماعة الهاتف واتصل بـ جوبز، والذى لم يلتقه من قبل أبدًا. وكانت حجة إد فى الاتصال هى دعوة جوبز للحضور إلى ولاية ديلاوير للحديث إلى المسئولين التنفيذيين بشركة دوبونت. لكن جوبز رفض هذا العرض، ويتذكر وولارد ما حدث ويقول: "كان هذا الطلب هو مجرد حيلة للحديث عن جيل". ولذا فقد حول مسار المحادثة الهاتفية فى هذا الاتجاه وسأل جوبز مباشرة عن انطباعه عن أميليو. ويتذكر وولارد مدى حرص جوبز فى الإجابة حيث قال إن أميليو لا يعمل فى المكان المناسب. أما جوبز فيتذكر أنه كان أكثر صراحة فى هذا الحوار ويقول:

> قلت فى داخلى إننى إما أن أخبره بالحقيقة وهى أن أميليو مهرج، أو أكذب عليه بإغفال الحديث عن بعض الأشياء. إنه فى مجلس إدارة أبل، ومن واجبى أن أخبره عن رأيى، وعلى الجانب الآخر، إن أخبرته فسيخبر جيل، وفى هذه الحالة لن يستمع إلىّ جيل مرة أخرى، كما أنه سيزعج من أحضرتهم للعمل بالشركة. دار كل هذا فى ذهنى فى أقل من ثلاثين ثانية. وقررت أخيرًا أننى أدين لهذا الرجل بقول الحقيقة. فأنا أهتم بشدة بشركة أبل. لذا فقد أطلعته على حقيقة الأمر. وقلت إن أميليو هذا هو أسوأ مدير تنفيذى رأيته على الإطلاق، وأعتقد أن المرء لو كان بحاجة إلى رخصة ليصبح مديرًا تنفيذيًا فإن أميليو لن يحصل عليها. وعندما أغلقت الهاتف، اعتقدت أننى ربما قد اقترفت عملًا غبيًا بحق.

فى ربيع هذا العام، شاهد لارى إليسون أميليو فى حفل وعرفه بالصحفية المتخصصة فى التكنولوجيا جينا سميث والتى سألته عن أحوال شركة أبل وأجابها أميليو قائلًا: "أتعرفين يا جينا، إن أبل تشبه السفينة وهى سفينة محملة بالنفائس، لكن بها خرقًا. ووظيفتى هى أن أدفع الجميع للإبحار فى الاتجاه نفسه". وبدت الحيرة على وجه سميث وسألته: "نعم، لكن ماذا عن الخرق الذى بالسفينة؟"، ومن هذه اللحظة، وإليسون وجوبز يتندران على قصة السفينة. ويتذكر جوبز هذا ويقول: "عندما روى لى لارى هذه القصة، كنا فى مطعم سوشى، ولقد وقعت حقًّا عن مقعدى بسبب الضحك. لقد كان بالفعل مهرجًا، وكان ينظر لنفسه على أنه شخص مهم. وأصر على أن يناديه الجميع بلقب دكتور أميليو. وكانت هذه إشارة تحذيرية".

كان برنت شلندر محرر التكنولوجيا المتمكن بمجلة فورشن، يعرف جوبز وطريقة تفكيره جيدًا، وقام فى شهر مارس بنشر مقال يتحدث فيه بالتفصيل عن الفوضى فى أبل. وكتب يقول: "أبل للحاسبات، نموذج وادى السيليكون للخلل الإدارى والأحلام التكنولوجية المرتبكة، عادت للدخول فى طور الكوارث، لتتخبط بشكل محزن وبالحركة البطيئة فى

انهيـار المبيعات واستراتيجية تكنولوجيـة متعثرة وعلامة تجارية تنهار، ومن وجهة النظر الميكيافيللية، يبدو كما لو أن جوبز، وبغض النظر عن إغراءات هوليوود -حيث كان يشرف مؤخرًا على شركة بيكسار التى صنعت فيلم *Toy Story* وغيره من أفلام الرسوم المتحركة المعدة بالحاسب الشخصى- يخطط للاستيلاء على السلطة فى أبل".

ومرة أخرى نشر إليسون على الملأ فكرة الاستيلاء العدائى على زمام الأمور وتنصيب "صديقـه الحميم" جوبز كمديـر تنفيذى للشركة. وأخبر الصحفيـين قائلًا: "ستيف هو الشخـص الوحيـد الذى يمكنه إنقاذ أبل. وأنا على استعداد لمعاونته بمجرد أن يطلب منى ذلك". ومثلما حدث فى قصة الصبى الذى كان يستغيث بالناس من الذئب، لم تثر أفكار إليسون الكثير من الانتباه، لذا أخبر فى نهاية الشهر نفسه دان جيلمور الصحفى بجريدة *سـان جوز ميركـورى نيوز* بأنـه يؤسس مجموعة استثمـار لجمع مبلغ مليـار دولار لشراء حصـة حاكمـة من أسهم أبل. (كانـت القيمة السوقية لأسهم الشركـة حوالى ٢,٣ مليار دولار). وفـى اليوم الـذى نشر فيه هذا الخبر، ارتفع سهم أبـل بمقدار ١١٪ لكثرة تداول أسهـم الشركة فى سوق الأسهم. وليزيد من عبثية هذه الفكرة، أنشأ إليسون عنوان بريد إلكترونى هو savapple@us.oracle.com وطلب من الناس أن يصوتوا ليحددوا إن كان عليه أن يستمر فى هذا الأمر.

شعـر جوبـز بالمتعة إلى حد ما بسبب الدور الذى يلعبـه إليسون من تلقاء نفسه. وعبر جوبـز عن هذا فى حوار مع أحد الصحفيـين قائلًا: "كان لارى يحدثنى فى هذا الأمر كل حـين. وحاولـت أن أشرح له أننـى أقوم بدور المستشـار فى أبل". ولكـن أميليو كان يشعر بالغضب الشديد من هذا الأمر. واتصل بـ إليسون هاتفيًّا ليؤنبه، لكن إليسون لم يرد على اتصاله؛ لذا فقد اتصل بـ جوبز، والذى رد عليه بطريقة مبهمة وإن كانت صادقة إلى حد مـا أيضًـا، حيث قال له: "أنا لا أستطيع أن أفهم حقًّـا ما الذى يحدث، وأعتقد أن كل هذا جنـون". ثـم أضاف عبارة تدعو للطمأنينة ولكنها لم تكن صادقـة: "أنا وأنت على علاقة طيبـة"، كان بإمـكان جوبـز أن ينهى كل هـذه التخمينات بأن يصـدر تصريحًا يعلن فيه رفضـه لفكرة إليسون، ولكنه لم يفعل ذلك، وهو ما زاد من شعور أميليو بالانزعاج بدرجة كبيرة. واستمر جوبز فى عدم الاكتراث، وهو ما كان يخدم مصالحه وطبيعته.

وبحلـول هذا الوقت، بـدأت الصحافة بمعاداة أميليو. ونشـرت مجلة *بزنس ويك* على غلافهـا سؤال يقول: "هـل أصبحت أبل كتلـة من الفوضى؟"؛ ونشـرت مجلة *ريد هيرنج* عنوانًا فى افتتاحيتها يقول "جيل أميليو، رجاءً تقدم بالاستقالة"؛ كما نشرت مجلة *وايرد* علـى غلافهـا صورة تُظهر شعار شركـة أبل كما لو كان قلبًا مصلوبًـا وعلى أعلاه تاج من الشوك وكان العنوان الرئيسى للمجلة "الضحية". أما مايك بارنيسل من صحيفة *بوسطن جلـوب* فقد احتج بشدة على سـوء الإدارة الذى استمر لسنوات فى أبل وكتب يقول: "كيف

يمكن لهـؤلاء الحمقى أن يستحقـوا رواتبهم عندما يحولون الحاسـب الشخصى الوحيد الـذى لم يشعـر الناس بالرهبة إلى فشل تكنولوجى أشبـه بالإخفاق الرهيب الذى منى به فريق رد سوكس عام ١٩٩٧؟".

عندما وقع جوبز وأميليو العقد فى شهر فبراير، بدأ جوبز يتقافز فى أرجاء المكان بحماسة وقال: "نحن بحاجة إلى الخروج وتناول الشراب سويًا لنحتفل!"، واقترح أميليو أن يحضر العصـير مـن منزله وأن يدعـوا زوجتيهما. واستمر هذا مجرد اقـتراح حتى استقرا على تحديـد موعـد فى شهـر يونيو، وعلى الرغـم من التوتـر المتصاعد فى العلاقـة إلا أنهما نجحـا فى قضاء وقت طيب. فقد كان الطعام والشراب متعارضين بقدر نفس تعارض من تناولهمـا، حيث أحضـر أميليو زجاجتى شراب ثمن كل منهمـا ٣٠٠ دولار؛ أما جوبز فقد اختار مطعمًا يقدم الوجبات النباتية فى مدينة رد وود حيث تكلفت فاتورة الطعام بأكمله ٧٢ دولارًا. وعلقـت زوجـة أميليو بعـد العشاء على جوبز قائلة: "إنـه رجل ساحر، وكذلك زوجته".

كان بإمـكان جوبـز أن يغوى الآخريـن ويسحرهم بجاذبيته وقتمـا يشاء، وكان يحب القيام بذلك. والأشخاص الذين على شاكلة أميليو وسكالى آمنوا وبدون تفكير بأن جوبز يُعجـب بهم ويُجلهم لأنه يفتنهـم بجاذبيته. لقد كان انطباعًا عـززه جوبز بتوزيع الرياء على هؤلاء الأشخاص الذين يفتنون به. إلا أن جوبز كان بإمكانه أن يكون جذابًا بالنسبة للأشخاص الذين يكرههم بالقدر نفسه من اليسـر الذى كان يهين به الأشخاص الذين يحبهـم. ولم يدرك أميليو هـذا لأنه - على غرار سكالى - كان متلهفًا جدًّا لنيل إعجاب جوبز. فى الواقع، فإن الكلمات التى استخدمها ليصف توقه لإنشاء علاقة طيبة مع جوبز تشبـه تقريبًا الكلمات التـى استخدمها سكالى؛ حيث يتذكر أميليـو قائلًا: "عندما كنت أتعرض لمشكلة، كنت أناقشها معه. وكنا نتفق فى أغلب الأحوال". وبطريقة ما دفع نفسه للإيمـان بـأن جوبز يحترمه حقًّا ويصف هذا حينما يقول: "كنـت مندهشًا من الطريقة التـى يتعامـل بها عقل ستيف مـع المشكلات، وتملكنـى إحساس بأننـا نؤسس علاقة ثقة متبادلة".

وتحـرر أميليـو من هـذا الوهـم بعد أيـام قليلة مـن تناولهمـا العشـاء معًـا. وأثناء مفاوضاتهمـا، أصر أميليو علـى أن يحتفظ جوبز بأسهم أبل التـى حصل عليها لمدة ستة أشهر دون أن يبيعها ومن الأفضل أن تكون المدة أطول من ذلك. وكانت هذه الأشهر الستة تنتهـى فى يونيو. وفى هذا الشهر تم بيع حصة من الأسهم قدرها ١,٥ مليون سهم، وقام أميليـو بالاتصال هاتفيًا بـ جوبز وقال لـه: "إننى أقول للناس إن الأسهم التى بيعت ليست أسهمك. ألا تذكر؟ لقد اتفقنا على أنك لن تبيع أيًّا منها دون أن تستشيرنى أولا".

وأجابـه جويز: "هذا صحيح"، وتعامل أميليو مع هذه الإجابة على أنها تعنى أن جويز لم يبع أسهمه وأصدر تصريحًا بهذا المعنى. لكن عندما صدر تقرير مجلس الأوراق المالية الأمريكـى، أوضح أن جويز قام بالفعل ببيع هذه الأسهم. وحينها قال له أميليو: "اللعنة يا ستيـف، لقد سألتك بكل وضوح عـن هذه الأسهم وأنكرت أنها لك"، وأجابه جويز بأنه قد باعها نتيجة "نوبة إحباط" أصابته بسبب ما كانت تئول إليه الأمور فى أبل ولم يرغب فى الاعتراف بهذا لأنه كان يشعر بـ "الحرج". وعندما سألته بعد مرور سنوات على هذا الأمر قال لى ببساطة: "لم أشعر أننى بحاجة إلى إخبار جيل".

لماذا خدع جويز أميليو فيما يتعلق ببيع هذه الأسهم؟ أحد أسباب ذلك بسيط وهو: أن جويـز فى بعض الأحيـان يتجنب الحقيقة. قال هيلمـوت سوننفيلدت ذات مرة عن هنرى كيسنجـر: "إنـه يكذب ليس لأن الكذب فى مصلحته، بل يكـذب لأن الكذب من طبيعته". وقـد كان من طبيعـة جويز الخداع أو الكتمان عندما كان يشعر أن ذلك فى إمكانه. ولكنه كان فى بعض الأحيان ينغمس فى نوبات صدق قاسية، ويقول الحقائق التى يكتمها أغلبنا أو يقولهـا بشـكل غير مباشـر، وكل من هذا الكتمان بدافع الخـداع و كذلك قول الحقيقة بـكل وضوح كانا ببساطة وجهـين مختلفين لتوجهه المعتنق لفلسفة نيتشه بأن هذه القواعد المعتادة لا تنطبق عليه.

خرج لأن الدب يطارده

رفضـ جويـز أن ينفى حديـث لارى إليسون عـن الاستيلاء على أبل، كما بـاع حصته من الأسهـم فـى الخفـاء وكان مخادعًا عنـد حديثه عن هذا الأمـر؛ لذا اقتنـع أميليو أخيرًا بـأن جويز يحيك له المكائـد. ويتذكر أميليو هذا الأمر ويقـول: "أخيرًا وعيت حقيقة أننى كنـت راغبًا وتواقًا أكثر من اللازم للإيمان بأن جويـز كان فى جانبى. بينما كانت خطط مناورات جويز للخلاص منى تسير فى طريقها".

وبالطبع كان جويز يتحدث بكل سوء عن أميليو فى كل مناسبة، فهو لم يستطع السيطرة على نفسه. لكن كان هناك عامل أكثر أهمية هو ما قلب الطاولة على رأس أميليو. ويعتقد فريـد أندرسـون، المدير المالى، أن هذا العامـل هو واجبه المؤتمن عليـه بإعلام إد وولارد وجميع أعضاء مجلس الإدارة بموقف أبل السيئ. يقول وولارد: "كان فريد هو من يخبرنى بـأن المال ينفد، وأن العاملين يتركون الشركة، وهنـاك الكثيرون من الأشخاص المهمين فى الشركـة يفكـرون فى هذا جديًا. وبالتـالى أوضح لى أن السفينة ستقبع فـى القاع قريبًا، وحتى هو يفكر فى الرحيل"، وكان هذا بمثابة إضافة إلى المخاوف التى لدى وولارد بالفعل والتى تشكلت من مشاهدة عثرات أميليو فى اجتماع المساهمين.

فــى أحد اجتماعات مجلس الإدارة مع المسئولين التنفيذيين للشركة فى يونيو، وبوجود أميليــو خــارج الغرفة، ناقش وولارد مع المديرين الذين كانــوا يعملون فى هذه الفترة كيف قــام بحساب فرصهــم وقال: "إن أبقينا علــى جيل كمدير تنفيذى، أعتقــد بوجود فرصة قدرهــا ١٠٪ فقط لنتجنــب إشهار إفلاسنا. وإن فصلناه من العمــل وطلبنا من ستيف أن يتــولى مهامه، فسيكون احتمال نجاحنا فى الاستمرار هــو ٦٠٪. أما إن فصلنا جيل، ولم نستعــن بـ ستيف، وكان علينا أن نبحث عن مدير تنفيذى جديد، فسيكون احتمال نجاحنا فى الاستمرار ٤٠٪". وفوضه المجلس ليطلب من جوبز العودة للعمل فى الشركة.

سافر وولارد وزوجته إلى لندن، حيث كانا يخططان لمشاهدة مباريات بطولة ويمبلدون للتنس. وكان يقضــى النهــار فى مشاهدة بعض مباريات التنس، بيمــا يقضى لياليه فى الاتصال هاتفيًّا بأشخاص فى أمريكا، حيث يكون الوقت نهارًا فى أمريكا. وبنهاية إقامته، كانت فاتورة الهاتف ٢٠٠٠ دولار.

فــى البداية، اتصل بجوبز. وقال له إن المجلــس سيفصل أميليو من العمل وأنه يرغب أن يعــود جوبز للعمــل كمدير تنفيذى لشركة أبــل. ومع أن جوبــز كان عدوانيًّا فيما يتعلق بالسخريــة مــن أميليو وفى فرض أفكاره الخاصة بالسبيل الــذى يجب أن تتبعه أبل، لكنه فجأة؛ وعندما عُرضت عليه كأس السلطة، تظاهر بالخجل وأجاب: "سوف أساعدكم".

وسأله وولارد: "كمدير تنفيذى؟".

فقال جوبز: لا، فضغط عليه وولارد بشدة لكى يصبح القائم بأعمال المدير التنفيذى. ومــرة أخرى اعترضــ جوبز وقال: "سأعمل كمستشار بلا أجر". كمــا وافق أيضًا على أن يصبح عضوًا فى مجلس الإدارة – وهو شىء كان يتوق إليه – ولكنه رفض أن يكون رئيس مجلســ الإدارة، وقــال: "هذا كل مــا يمكننى أن أقدمــه الآن". وبعد أن بــدأت الشائعات تنتشــر، أرســل مذكرة بالبريد الإلكترونــى للعاملين فى بيكسار يطمئنهــم بأنه لن يتخلى عنهم. وكتب فيها يقول: "لقد تلقيت اتصالاً هاتفيًّا من مجلس إدارة شركة أبل منذ ثلاثة أسابيــع يطلبون منى العودة إلى أبل والعمل كمدير تنفيذى لها. ولقد رفضت هذا، فطلبوا منــى أن أكون رئيس مجلســ الإدارة، ورفضت مرة أخرى. لذا لا تقلقــوا؛ فهذه الشائعات المغرضة هى مجرد شائعات. ولا أخطط لترك بيكسار، لذا فأنتم عالقون معى".

لمَ لم يقبضــ جوبز على زمام الأمور؟ لماذا كان مترددًا للاستحواذ على الوظيفة التى كان يرغبها طيلة عقدين من الزمان؟ عندما سألته قال:

> كنــا قد طرحنا أسهم شركة بيكسار فى ســوق الأوراق المالية للتو، وكنت سعيدًا لكونى مديرها التنفيــذى. ولم أسمــع إطلاقًا عن شخص عمل كمدير تنفيذى لشركتين فى آن واحد، حتى ولو بشــكل مؤقت، وحتى لم أكن متأكــدًا من صحة هذا الأمر من الناحية القانونية. لم أكن أعرف مــا أرغب فى القيام به. كنت أستمتع بقضاء المزيد من الوقت مع عائلتى، لكننى كنت ممزقًا.

ولأننـى كنـت أعرف أن أبل فى حالـة فوضى، فقد تساءلت: هل أرغب فـى التخلى عن أسلوب الحيـاة اللطيـف هـذا؟ وما سيكـون رأى حملة أسهم بيكسـار؟ لذا فقد تحـدث إلىّ أشخاص أحترمهم. وأخيرًا اتصلت بـ آندى جروف فى حوالى الثامنة من صباح أحد أيام الآحاد، وهذا موعد مبكر جدًّا، وأخبرته عن محاسن ومساوئ هذا الأمر، وفى منتصف حديثى أوقفنى وقال لى: "ستيـف، أنا لا أهتم بـ أبـل." وأذهلنى ذلك. وحينها أدركت أننـى أهتم حقًّا بشركة أبل؛ فقد أسستها وهى شىء من الجيد أن تملكه فى هذا العالم. وهنا قررت أن أعود للشركة بشكل مؤقت وأساعدهم على تعيين مدير تنفيذى.

لم يكن ادعاؤه بأنه كان يستمتع بقضاء المزيد من الوقت مع عائلته مقنعًا. فهو لم يكن والدًا جيدًا بأى حال من الأحوال، حتى عندما كان يمتلك وقت فراغ يمكن تخصيصه لأطفاله. ومـع أنـه كان يحرز تقدمًا فى الانتبـاه لأبنائه، وخاصة ريد، لكـن اهتمامه الأساسى كان ينصـب على عمله. وكان ينعزل باستمرار عن ابنتيـه الصغيرتين، ويبتعد مرة أخرى عن ليزا، كما أن سلوكه كزوج كان حادًّا.

إذن مـا الأسبـاب الحقيقية وراء تردده فـى الاستيلاء على مسئوليـة إدارة أبل؟ على الرغم من كل ما يتمتع به من رغبة قوية ونهمة للسيطرة، إلا أن جوبز كان يتردد ويتحفظ عندمـا يشعر بالشك حيال شىء ما. كان يطمح للكمـال، ونادرًا ما كان يرضى بأقل منه. ولم يحـب مصارعـة التعقيدات أو الوصول إلى حلول وسطـى، وهذا ينطبق على المنتجات والتصميمـات وشراء فرش المنزل، كما ينطبـق على كل ما يتعلق بالالتزامات الشخصية. وكان إذا علم وتيقن من أن عملًا ما هو الصحيح، لم يكن يوقفه شىء عن القيام به. لكن إن ساورتـه الشكـوك، كان ينسحب فى بعض الأحيان، مفضلًا عـدم التفكير فى أشياء لا تناسبه تمامًا. كما حدث عندما سأله أميليو عن الدور الذى يريد أن يلعبه، فقد كان جوبز يلتزم الصمت ويتجاهل المواقف التى تجعله يشعر بالانزعاج.

وهـذا التوجه ينبع بشكل جزئى من نزعتـه لرؤية العالم كثنائيات متضادة، فالمرء إما أن يكـون بطـلًا أو مهرج، والمنتَج إما مذهلًا أو تافهًا. لكنه قـد يشعر بالإحباط من أشياء أكثر تعقيدًا وغموضًا وأقل وضوحًا مثل: الزواج أو شراء الأريكة المناسبة أو الالتزام بإدارة شركـة. بالإضافة إلى ذلـك، لم يكن يرغب فى أن يخوض معركـة خاسرة، لذا قال فريد أندرسون: "أعتقد أن ستيف أراد تقييم ما إذا كان من الممكن إنقاذ أبل".

قرر وولارد وأعضاء مجلس الإدارة أن يستمروا فى مخططهم ويفصلوا أميليو، مع أن جويـز لم يكن على استعداد أن يحدد مـدى فاعلية الدور الذى سيلعبه كمستشار للشركة. كان أميليـو علـى وشك الذهـاب فى نزهة مع زوجتـه وأولاده وأحفاده عندمـا أتته مكالمة هـاتفيـة من وولارد من لندن. وقال له وولارد ببساطـة: "نحتاج منك أن تستقيل"، وأجابه

أميليو أن هذا ليس أفضل وقت لمناقشة هذا، إلا أن وولارد شعر بأن عليه الضغط على أميليو؛ فقال له: "سنعلن أننا سنستبدلك".

وقاومه أميليو وقال: "تذكر يا إد، لقد أخبرت المجلس بأن الأمر سيتطلب ثلاث سنوات حتى تقف هذه الشركة مرة أخرى على أقدامها. ولم تمر حتى نصف هذه المدة بعد".

أجابه وولارد: "لقد وصل المجلس إلى مرحلة لا يرغب فيها فى مناقشة الأمر أكثر من هذا"، فما كان من أميليو إلا أن سأله عمن يعرف هذا القرار، وأخبره وولارد بالحقيقة: باقى مجلس الإدارة بالإضافة إلى جوبز. حيث قال فى معرض حديثه: "ستيف كان أحد الأشخاص الذين تمت مناقشتهم فى هذا الأمر. وهو يرى أنك شخص لطيف حقًا، لكنك لا تعرف الكثير عن صناعة الحاسبات".

فأجابه أميليو وغضبه يتزايد: "وما الذى دفعك إلى إشراك ستيف فى قرار كهذا؟ إن ستيف ليس حتى عضوًا فى مجلس الإدارة، فما الذى يفعله بحق السماء بالمشاركة فى أى من هذه الحوارات؟" ومع ذلك لم يتراجع وولارد عن قراره، وأغلق أميليو الهاتف وأكمل نزهته قبل أن يخبر زوجته.

فى بعض الأحيان يُظهر جوبز مزيجًا غريبًا من حدة الطباع والحاجة للدعم العاطفى. فهو عادة لم يكن يهتم ولو بمقدار ذرة برأى الآخرين فيه؛ بل كان بإمكانه أن يتجاهل أى شخص ولا يفكر فى الحديث معه مرة أخرى. ولكنه فى بعض الأحيان كان يحس بشعور قسرى يدفعه لتوضيح وجهة نظره؛ لذا فى مساء هذا اليوم تلقى أميليو مكالمة من جوبز أثارت دهشته، قال له فيها: "حسنًا يا جيل، أرغب فقط فى أن تعلم أننى قد تحدثت مع إد اليوم حول هذا الأمر، وأننى أشعر بشعور سيئ حياله. وأريدك أن تعلم أنه لا علاقة لى بهذا التغيير بتاتًا، فقد كان قرارا اتخذه المجلس، لكنهم طلبوا منى الاستشارة والنصح". وأخبر أميليو بأنه يحترمه لأنه أكثر الأشخاص الذين قابلهم نزاهة، واستمر فى إعطائه بعض النصائح من تلقاء نفسه. حيث قال له: "خذ إجازة لمدة ستة أشهر. عندما طُردت من أبل عدت على الفور إلى العمل وندمت على ذلك"، وعرض أن يكون بمثابة الناصح الأمين لـ أميليو إن احتاج للنصيحة فى أى وقت.

شعر أميليو بالصدمة، لكنه نجح فى الهمهمة بكلمات شكر قليلة. واستدار مواجهًا زوجته وأعاد عليها كلمات جوبز وقال: "بشكل ما، مازال هذا الرجل يعجبنى، لكننى لا أصدقه".

فأجابته: "لقد خدعت تمامًا فى ستيف، وأشعر الآن أننى حمقاء حقًّا".

فقال لها زوجها: "لست وحدك".

شعر ستيف وزنياك، الذى كان يعمل الآن مستشارًا غير رسمى للشركة، بالإثارة لعودة جوبز. (فـ وزنياك يغفر بسهولة). ويقول عن جوبز: "لقد كان هذا ما تحتاج إليه الشركة،

فبغض النظر عن رأيك فى ستيف، فهو يعرف كيف يعيد السحر إلى المكان". كما لم يدهشه انتصار جوبز على أميليو. وكما عبر عن ذلك لمجلة وايرد بعد حدوثه بقليل: "جيل أميليو ضد ستيف جوبز – المباراة منتهية".

يوم الاثنين من هذا الأسبوع، تم استدعاء كبار العاملين فى أبل للاجتماع فى قاعة الاجتماعات. وحضر أميليو وهو يبدو هادئًا ومسترخيًا، وقال: "حسنًا، يحزننى أن أخبركم بأن وقت رحيلى قد حان". وتحدث بعده فريد أندرسون والذى كان قد وافق على أن يكون المدير التنفيذى للشركة بالإنابة، وأوضح أنه سيتلقى توجيهات العمل من جوبز. وهكذا، وبعد مرور اثنى عشر عاما من خسارته لسلطاته فى الشركة فى النزاع الذى حدث فى عطلة عيد الاستقلال، عاد جوبز على مسرح أحداث شركة أبل.

وعلى الفور أصبح من الواضح أن جوبز، وسواء رغب فى الإقرار بذلك علانية أم لا، هو من سيتولى المسئولية ولن يكون مجرد مستشار. فبمجرد أن صعد على المنصة فى هذا اليوم – مرتديًا بنطالًا قصيرا وحذاءً رياضيًّا وسترة سوداء برقبة ضيقة– كان قد أصبح مسئولًا عن تجديد شباب المؤسسة التى يعشقها. وقال: "حسنًا، أخبرونى ما المشكلة فى هذا المكان"، وهمهم الحاضرون، لكن جوبز قاطعهم وأجاب عن سؤاله قائلًا: "إنها المنتجات! إذن، ما مشكلة المنتجات؟" ومرة أخرى كانت هناك بعض محاولات للإجابة، حتى تدخل جوبز ليعطيهم الإجابة الصحيحة وصاح: "المنتجات كريهة! ولم تعد مثيرة!".

استطاع وولارد تملق جوبز حتى أقنعه بالموافقة على أن دوره كمستشار يجب أن يكون دورًا فعالاً. ووافق جوبز على تصريح يقول بأنه قد "وافقت على زيادة مشاركتى فى أبل بحد أقصى تسعين يومًا، لأساعد الشركة حتى يتم تعيين مدير تنفيذى جديد". الصياغة البارعة التى استخدمها وولارد فى هذا التصريح هى قوله إن جوبز سيعود "كمستشار يقود فريق العمل".

حظى جوبز بمكتب صغير بجوار غرفة مجلس الإدارة فى الطابق الخاص بمكاتب المسئولين التنفيذيين، ليتجنب وبشكل واضح مكتب أميليو الكبير الذى كان فى إحدى زوايا هذا الطابق. وانخرط جوبز فى جميع أوجه العمل: تصميم المنتجات، مواطن تخفيض الميزانية، المفاوضات مع الموردين، إعادة النظر فى الوكالات الإعلانية. وآمن بأن عليه أن يوقف هروب أفضل العاملين فى أبل، وللقيام بذلك كان عليه أن يعيد تسعير الأسهم التى يحصلون عليها، حيث إن أسهم أبل قد انخفضت بشكل كبير أصبح معه عدد الأسهم التى يحصلون عليها بلا قيمة، وأراد جوبز أن يخفض من سعر الممارسة، حتى تستعيد الأسهم قيمتها مرة أخرى. وقد كان هذا، فى تلك الفترة، مسموحًا به قانونيًّا وإن لم يكن يعد من الممارسات الجيدة التى يمكن أن تقوم بها مؤسسة ما. فى يوم الخميس فى الأسبوع الأول

الذى شهد عودته لشركة أبل، طلب جوبز عقد اجتماع عبر الهاتف مع مجلس الإدارة وطرح فيه مخططه لحل هذه المشكلة. لكن أعضاء مجلس الإدارة أجهضوا هذا المخطط. فقد طلبوا مهلة للقيام بدراسة قانونية ماليةٍ لنتيجة هذا التغيير؛ فأخبرهم جوبز: "يجب أن يتم ذلك على وجه السرعة. إننا نخسر أناسًا بارعين".

وكان الاعتراض حتى من مؤيده إد وولارد الذى كان يرأس لجنة المكافآت. وعندما اقترح مجلس الإدارة الدراسة التى يمكن أن تستغرق شهرين، انفجر جوبز قائلًا:

"هل أنتم مخبولون؟!" ثم صمت لفترة طويلة، وبعدها استطرد قائلًا: "أيها الرجال، إن لم تكونوا ترغبون فى القيام بذلك، فإننى لن أعود يوم الاثنين للعمل؛ لأن أمامى آلاف القرارات المهمة التى يجب اتخاذها وهى أصعب من هذا القرار بكثير، وبالتالى سأفشل. لذا إن كنتم لا تستطيعون القيام بذلك، فسأرحل، ويمكنكم أن تلقوا باللوم علىّ، ويمكنكم القول: "ستيف لم يكن على مستوى المسئولية"".

فى اليوم التالى، وبعد استشارة مجلس الإدارة، أعاد وولارد الاتصال بـ جوبز هاتفيًا. وقال له: "سنوافق على هذا، وإن كان بعض أعضاء مجلس الإدارة يرفضونه. حيث نشعر بأنك ترغمنا على القيام به". وتمت إعادة تسعير الأسهم لكبار الموظفين (ولم يكن جوبز واحدًا منهم) لتصبح ١٣,٢٥ دولار، وقد كان هذا سعر أسهم العاملين فى اليوم الذى تم إبعاد أميليو فيه عن أبل.

وبدلاً من إعلان انتصاره وشكر مجلس الإدارة، استمر جوبز فى الاشتعال غضبًا لكونه مسئولاً أمام مجلس إدارة لا يحترمه. وقال لـ وولارد: "أوقف القطار؛ لأن الأمور لا يمكن أن تسير على هذا النحو. هذه الشركة فى وضع كارثى، ولا أملك الوقت للعناية بمجلس الإدارة. لذا أحتاج أن تتقدموا جميعًا باستقالاتكم، وإلا فسأتقدم أنا باستقالتى ولن أعود يوم الاثنين للعمل". كما قال إن الشخص الوحيد الذى يمكنه البقاء هو وولارد.

صُعق أغلب أعضاء مجلس الإدارة. فـ جوبز كان لا يزال يرفض الالتزام بالعمل بدوام كامل أو أن يشغل أى منصب غير منصب المستشار، ومع ذلك فهو يشعر بأنه قادر على إجبارهم على الاستقالة. إلا أن الحقيقة القاسية هى أنه بالفعل يسيطر عليهم. فهم لا يمكنهم أن يتحملوا تبعات رحيله فى نوبة غضب، كما أن بقاءهم كأعضاء فى مجلس إدارة أبل حال رحيله لم يعد شيئًا مغريًا بالنسبة لهم فى هذه الفترة. ويتذكر وولارد ما حدث ويقول: "بعد كل ما مروا به، كان أغلبهم سعيدًا بالرحيل".

ومرة أخرى أذعن له مجلس الإدارة. لكنهم حددوا مطلبًا وحيدًا: أن يسمح ببقاء عضو آخر من أعضاء مجلس الإدارة، بالإضافة إلى وولارد! فبقاء هذا العضو مفيد لقسم البصريات بالشركة. ووافق جوبز على ذلك. وقال فيما بعد عن هذا المجلس: "لقد كان

مجلسًا بغيضًا، بل كان كريهًا. ووافقت على أن بإمكانهم الإبقاء على إد وولارد وشخص يدعى جاريث تشانج والذى اتضح فيما بعد أنه لا يفقه شيئًا؛ ولم يكن شخصًا كريهًا، لكنه فقط لا يفقه شيئًا. أما وولارد على الجانب الآخر فقد كان أحد أفضل أعضاء مجالس الإدارات الذين شاهدتهم فى حياتى. لقد كان شخصًا رائعًا بكل المقاييس، وأكثر من قابلتهم دعمًا وحكمة على الإطلاق".

ومن بين هؤلاء الذين طُلب منهم الاستقالة كان مايك ماركولا، والذى زار جوبز عام ١٩٧٦ فى المرآب بوصفه مستثمرًا شابًا، ووقع فى حب الحاسوب الشخصى الوليد القابع على المنضدة فى المرآب، ومنحه تمويلًا قدره ٢٥٠ ألف دولار ليصبح الشريك الثالث وصاحب حصة فى الشركة الجديدة مقدارها الثلث. وعلى مدار العشرين عامًا التى تلت ذلك، كان هو العضو الوحيد الذى استمر فى مجلس الإدارة، وواكب العديد من المديرين التنفيذيين الذين عملوا بالشركة أو رحلوا عنها. وكان قد دعم جوبز فى بعض الأحيان، لكنه اختلف معه أيضًا. وأجدر هذه الخلافات بالذكر هى دعمه سكالى أثناء خلافاته مع جوبز عام ١٩٨٥. وبعودة جوبز للشركة، علم أن الوقت قد حان لرحيله.

كان بإمكان جوبز أن يكون حادًا وقاسى القلب، وخاصة تجاه الأشخاص الذين عارضوه، لكنه كان يمكن أن يتعاطف أيضًا مع هؤلاء الذين رافقوه منذ بداياته. وقد كان وزنياك، بالطبع، ضمن هذه المجموعة الأخيرة، على الرغم من ابتعادهما؛ وكذلك آندى هيرتزفيلد وعدد آخر قليل من فريق تصميم حاسب ماك. وفى النهاية، كان مايك ماركولا ضمن هؤلاء أيضًا. وقال جوبز: "لقد شعرت بأنه قد خاننى، لكنه كان بمثابة الأب بالنسبة لى ودائمًا ما كنت أحرص عليه". لذا عندما حان الوقت لكى يطلب منه تقديم استقالته من مجلس إدارة الشركة، قاد سيارته إلى منزل ماركولا الذى يشبه القصر فى تلال وودسايد ليقول له ذلك بشكل شخصى. وكالعادة، طلب منه أن يسيرا معًا؛ لذا فقد تجولا حتى وصلا إلى حديقة بها طاولة من الطاولات المخصصة للمتنزهين. ويقول ماركولا عن هذه المقابلة: "أخبرنى بأنه يرغب فى مجلس إدارة جديد لأنه يرغب فى البداية من جديد. وكان يشعر بالقلق من أننى قد أشعر بالسوء حيال هذا؛ لذا فقد شعر بالراحة لعلمه بأننى لم أشعر بذلك".

وقضيا بقية الوقت فى الحديث عما يجب أن تركز عليه أبل فى المستقبل. كان طموح جوبز هو بناء شركة تستطيع الصمود، وسأل ماركولا عما يلزم لتحقيق ذلك، وأجابه ماركولا بأن الشركات ذات القدرة على البقاء هى الشركات التى تستطيع أن تعيد إحياء نفسها. حيث قامت إتش بى بهذا الأمر أكثر من مرة، فقد بدأت كشركة لإنتاج المعدات، ثم تصنيع الآلات الحاسبة، ثم تصنيع الحواسيب. وقال ماركولا: "قامت مايكروسوفت بإزاحة أبل من المنافسة فى مجال الحواسيب، لذا يجب عليك أن تعيد هيكلة الشركة

لتنتــج شيئًا آخر، أى منتجات أو أجهزة أخرى. ويجب أن تكون مثل الفراشة وتمر بمرحلة للتحول". لم يقل جوبز شيئًا، لكنه وافق عليه.

والتقــى مجلــس الإدارة القديم فى نهاية شهــر يوليو ليقر هذا التغيــيــر. وشعر وولارد والذى كان دمث الخلق بالقدر نفسه الذى كان عليه جوبز من حدة الطباع، بالدهشة قليلًا لظهــور جوبز مرتديًا سروالاً من الجينز وحذاء رياضيًّا، وقلق من أن يبدأ جوبز فى توبيخ أعضاء مجلس الإدارة القدامى لفشلهم. إلا أن كل ما قاله جوبز كانت عبارة ترحيب لطيفة هــى "مرحبًا بكم جميعًا". ثم انتقلوا بعد ذلــك للتصويت على قبول الاستقالات وانتخاب جوبز لمجلس الإدارة وتفويض وولارد وجوبز للعثور على أعضاء جدد لمجلس الإدارة.

كان أول مــن عينــه جوبز فــى مجلس الإدارة هــو لارى إليسون وقد كان هــذا متوقعًا. وقال لارى إنه يسعده الانضمام، لكنه يكره حضور الاجتماعات. وأخبره جوبز بأن حضوره نصــف هذه الاجتماعات فقط سيكون مقبولاً. (وبعد فــترة كان إليسون يحضر فقط ثلث الاجتماعــات، فأحضر جوبــز إحدى صور إليسون والتى كانت قد نُشرت على غلاف مجلة *بيزنــس ويك* وقام بتكبيرهــا إلى الحجم الطبيعى ثم لصقها على ورق من الكرتون المقوى لتوضع على مقعده).

وأحضــر جوبــز أيضًــا بيــل كامبل، الــذى كان يدير التسويــق فى أبل فــى بداية فترة الثمانينيات وكان ضحية الخلاف الذى حدث بين جوبز وسكالى. وانتهى المطاف بـ كامبل بالبقــاء مع سكالى، لكنــه كان يكرهه لدرجــة أن جوبز سامحه. والآن صــار يعمل مديرًا تنفيذيًّــا لشركة إنتويت كما أنــه رفيق لجوبز فى نزهاته التى يقوم بها سيرًا على الأقدام. ويتذكــر كامبل الذى يبعد منزله عن جوبز بمقدار خمسة منازل فقط فى بالو ألتو ويقول: "كنا جالسين فى الخارج خلف منزله وقال لى إنه عائد إلى أبل ويرغب أن أكون فى مجلس الإدارة". فقلت له "اللعنة، بالطبع موافق". كان كامبل فيما سبق مدرب كرة قدم أمريكية فى جامعة كولومبيا، وكانت موهبته، على حد قول جوبز، هى "الحصول على أداء راقٍ من لاعب متوسط". وفى أبل أخبره جوبز بأنه سيعمل مع لاعبين ممتازين.

ساعــد وولارد علــى استقدام جيرى يــورك لعضوية مجلس الإدارة، حيــث كان يشغل منصب المدير المالى بشركة كرايسلر ومن بعدها آى بى إم. وتم التفكير فى بعض الأشخاص الآخرين، لكن جوبز لم يقبل بهم، ومن ضمنهم ميج ويتمان التى كانت تعمل حينها مديرة لفــرع بلايسكول للألعاب التعليمية لدى شركة هاسبرو، كمــا عملت مخططًا استراتيجيًّا لــدى شركة ديزنــى. (عام ١٩٩٨ أصبحت المدير التنفيذى لموقــع eBay، ثم خاضت فيما بعــد انتخابات عمدة نيويــورك ولكنها لم تنجح). وعلى مدار الأعــوام، كان جوبز يُحضر بعضــ القــادة الأقوياء للعمل فى مجلس إدارة أبل، ومــن ضمنهم آل جور، وإريك شميدت مــن جوجل، وأرت ليفنسون من شركة جينينتك، وميكى دريكسلر من شركة جاب، وجيه. كرو، وأندريا جانج من شركة أفون. وكان دائما ما يحرص على كسب ولائهم، حتى إن كان

فـى بعض الأوقات ولاء لشىء خاطئ. وعلى الرغم من مكانتهم الرفيعة، فقد كانوا يبدون فى بعض الأوقات وكأنهم يخشون جوبز أو يرهبونه، ولذا فقد كانوا تواقين لإسعاده.

ودعا فى مرحلة ما أرثر ليفيت، الرئيس السابق لمجلس الأوراق المالية الأمريكى، ليكون عضـوًا فى مجلس إدارة أبل. وشعر ليفيت، الـذى اشترى أول حاسب شخصى من سلسلة ماك عام ١٩٨٤ وكان مدمنًا لحاسبات أبل، بالإثارة الشديدة لهذه الدعوة. وكان متحمسًا لزيـارة كوبرتينو حيـث ناقش الدور الذى سيلعبه مع جوبز. لكـن جوبز قرأ بعدها خطابًا ألقـاه ليفيـت عن إدارة المؤسسات، والـذى ادعى فيه أن مجالـس الإدارات يجب أن تلعب دورًا قويًـا ومستقلاً، لذا اتصل به جوبز هاتفيًـا وسحب دعوته. وقال ليفيت إن جوبز قال له: "أرثر، لا أعتقد أنك ستكون سعيدًا فى مجلس إدارتنا، وأعتقد أنه سيكون من الأفضل ألا ندعـوك للانضمـام. وبصراحة أعتقد أن بعض الآراء التـى تعتنقها، وعلى الرغم من أنهـا قد تناسب بعض الشركات، إلا أنها لا تتماشى حقًا مع ثقافة أبل". وكتب ليفيت فيما بعـد يصف شعوره وقال: "لقد صُدمـت... وأحزننى أن مجلس إدارة أبل لم يكن مقررًا له التصرف باستقلالية عن المدير التنفيذى".

مؤتمر عالم ماك *Mac world* فى بوسطن، أغسطس ١٩٩٧

ذيلـت المذكرة التى وزعت على العاملين والخاصـة بإعادة تسعير أسهمهم بتوقيع "ستيف وفريـق التنفيذيـين"، وسرعان ما شـاع أن جوبز هو من يدير جميـع الاجتماعات المتعلقة بإعـادة النظر فى منتجات الشركة. وساعدت هذه المؤشـرات وغيرها من التى تشير إلى أن جوبـز قـد أصبح منخرطًا وبشـدة فى أبل، فى رفع سعر السهم مـن ١٣ دولارًا إلى ٢٠ دولارًا أثناء شهر يوليو، كما أنها خلقت أيضًا حالة من الإثارة عندما اجتمع كل محبى أبل فـى مؤتمر عالم ماك فى بوسطن. فقد احتشد أكثر من خمسة آلاف شخص قبل ساعات مـن الموعد فى قاعة كاسـل للمؤتمرات بفندق بارك بلازا وذلك فـى انتظار سماع الكلمة الرئيسيـة التى سيلقيها جوبز. حضروا ليروا بطلهم العائـد –وليكتشفوا إن كان مستعدًا بالفعل ليقودهم مرة أخرى.

وانطلقـت فى القاعة أصوات التشجيع عندما عُرضـت صورة لـ ستيف من عام ١٩٨٤ علـى الشاشات العلوية. وبدأ الحشـد يهتف: "ستيف! ستيف! ستيف!"، حتى أثناء تقديمه لهـم. وعندمـا خطا علـى المنصة بخطـوات واسعة – مرتديًـا صدرية سـوداء، وقميصًا أبيض بدون ياقة وسروالاً من الجينز وترتسم على وجهه ابتسامة شقية– كانت الهتافات وومضـات الأضواء تضارع تلك التى تسلط على نجوم موسيقى الروك. فى البداية احتوى جوبـز الحماس الذى سيطـر على المكان من خلال تذكير الحشد بالمـكان الذى يعمل فيه

بشكل رسمي، حيث قدم نفسه قائلاً: "أنا ستيف جوبز، رئيس مجلس إدارة والمدير التنفيذي لشركة بيكسار"؛ وظهر في الوقت نفسه شريحة عُرضت على شاشات العرض عليها المسمى الوظيفي نفسه، ثم قام بشرح دوره في أبل وقال: "أنا، وكثيرون غيري، نتعاون لمساعدة أبل على استعادة عافيتها مرة أخرى".

لكن بينما كان جوبز يسير جيئة وذهابًا على المنصة، ويغير الشرائح المعروضة على الشاشات العلوية بنقرة من إصبعه على جهاز في يده، كان واضحًا أنه الآن هو المسئول عن أبل؛ ومن المرجح أن يبقى كذلك. وألقى جوبز عرضًا تقديميًا مُصاغًا بحرص ومهارة دون أن يستعرض أي ملاحظات عن أسباب انهيار مبيعات أبل على مدار العامين السابقين بمقدار ٣٠٪. وقال: "هناك الكثير من الأشخاص الرائعين في أبل، لكنهم يقومون بأشياء خاطئة لأن خطة العمل كانت خاطئة. ولقد عثرت على أشخاص يتوقون للانضمام إلينا في ظل استراتيجية جيدة، لكن كل ما هناك أنه لم تتواجد مثل هذه الاستراتيجية"، وهنا انخرط الجمهور مرة أخرى في الهتاف والصفير والتشجيع.

وبينما كان يتحدث، كان شغفه يتمازج مع حدة متنامية، وبدأ يقول "نحن" و"أنا" -بدلًا من "هم"- عند الإشارة لما ستفعله أبل، وقال: "أعتقد أنك يجب أن تفكر بشكل مختلف حتى تشتري حاسب أبل، فالأشخاص الذين يشترون هذه الحاسبات يفكرون بالفعل بطريقة مختلفة. فهم روح الإبداع في هذا العالم، كما أنهم هم من ينطلقون ليغيروا العالم. ونحن نصنع الأدوات التي يحتاجها مثل هذه النوعية من البشر". وعندما أكد في حديثه على كلمة "نحن" ضمن هذه الجملة، قام أيضًا بضم يديه معًا لتصنع شكلًا يشبه الكوب ونقر بأصابعه على صدره. ثم وفي خاتمة خطابه، استمر في التأكيد على كلمة "نحن" عندما كان يتحدث عن مستقبل أبل. "ونحن أيضًا سنفكر بشكل مختلف ونخدم من اشتروا منتجاتنا من البداية؛ لأن الكثيرين يعتقدون أن هؤلاء مجانين، لكننا نرى العبقرية في هذا الجنون". وأثناء تصفيق الحشد له وهم واقفون والذي استمر طويلًا، كان الناس ينظرون لبعضهم بتأثر، كما أن بعضهم كان يمسح دموعه. وأوضح جوبز أنه و"نحن" التي يقصد بها فريق أبل قد أصبحا كيانًا واحدًا.

التحالف مع مايكروسوف

كان الظهور المهم لـ جوبز في مؤتمر عالم ماك الذي عقد في أغسطس عام ١٩٩٧ بمثابة إعلان مدوٍّ، لدرجة أنه ظهر على أغلفة مجلتي *تايم ونيوزويك*، وقرب نهاية الحديث، صمت جوبز لتناول رشفة من المياه ثم بدأ يتحدث بنبرة أكثر لطفًا وقال: "إن أبل تعيش في محيط بيئي، ولذا فهي تحتاج إلى المساعدة من رفاقها في هذه البيئة. فالعلاقات

الهدامة لا تنفع أى شخص فى هذه الصناعة". ثم، وليضفى تأثيرًا مسرحيًّا على حديثه، صمت للحظات مرة أخرى ثم بدأ يشرح: "أرغب اليوم فى أن أعلن عن أول شراكة لنا، وهى شراكة ذات مغزى، وأقصد بها الشراكة مع مايكروسوفت"، وعندها ظهر شعار مايكروسوفت وشعار أبل على شاشات العرض بينما كان الحشد يلهث من فرط الإثارة.

كان كل من أبل ومايكروسوفت تخوضان حربًا استمرت عقدًا من الزمان بسبب مجموعة متنوعة من قضايا حقوق الملكية الفكرية وبراءات الاختراع، وكانت أكثر هذه القضايا بروزًا هى ما يتعلق بتحديد إن كانت مايكروسوفت قد سرقت الشكل والطابع العام لواجهة المستخدم الرسومية الخاصة بأبل، ففى الوقت الذى تم فيه التخلص من جوبز فى شركة أبل عام ١٩٨٥، وقع جون سكالى على اتفاق تنازل مفاده: أن مايكروسوفت يمكنها أن تستخرج رخصة لواجهة المستخدم الرسومية لأبل لتستخدمها فى ويندوز ١,٠ وفى المقابل تجعل برنامج إكسيل حصريًّا لحاسبات ماك لمدة تصل إلى عامين. وفى عام ١٩٨٨، وبعد أن أطلقت مايكروسوفت ويندوز ٢، قاضتها أبل. وادعى سكالى أن اتفاق عام ١٩٨٥ لا ينطبق على ويندوز ٢ وأن التحسينات المضافة لنسخة ويندوز (مثل نسخ الخاصية التى ابتكرها بيل أتكينسون والخاصة بتداخل النوافذ) قد زادت من ضراوة هذا الانتهاك، وبحلول عام ١٩٩٧ كانت أبل قد خسرت القضية وغيرها من القضايا، لكن بقايا هذه التهديدات والخصومات كانت لا تزال تلوح فى الأفق. وبالإضافة إلى ذلك، كانت وزارة العدل فى عهد الرئيس كلينتون تعد قضية ضخمة ضد الاحتكار الذى تقوم به مايكروسوفت. قام جوبز بدعوة المدعى العام جويل كلين إلى بالو ألتو لتناول كوب من القهوة وطلب منه ألا يركز كثيرًا على مطالبة مايكروسوفت بتعويض كبير. وأن يركز بدلًا من ذلك على إطالة فترة التقاضى وإبقاء مايكروسوفت مشغولة بالقضية، فهذا الأمر سيمنح أبل الفرصة للقيام بمناورة خلف ظهر مايكروسوفت والبدء فى طرح منتجات منافسة.

فى الفترة التى كان أميليو يقود فيها أبل، كانت هذه المواجهة مع مايكروسوفت قد أصبحت مواجهات مدمرة، فقد رفضت مايكروسوفت أن تلتزم بتطوير برنامجى وورد وإكسيل لنظم تشغيل أبل المستقبلية، وهو ما كان كفيلاً بتدمير أبل، ودفاعًا عن بيل جيتس، أقول إنه لم يكن شخصًا محبًّا للانتقام. فقد كان من المفهوم أن يعارض الالتزام بالتطوير لأجل نظام تشغيل حاسب ماك المستقبلى، حيث إنه لا أحد فى أبل، بمن فيهم القيادة دائمة التغير، يبدو كأنه يعرف ما الذى سيكون عليه نظام التشغيل الجديد. وبعد شراء أبل لشركة نيكست مباشرة، سافر كل من جوبز وأميليو بالطائرة لزيارة مايكروسوفت، إلا أن جيتس واجه مشكلة فى تحديد أيهما المسئول. وبعد أيام قلائل من هذا اللقاء، اتصل جيتس بصورة شخصية بـ جوبز هاتفيًّا وسأله: "بحق السماء، هل من المفترض

أن أقـدم تطبيقاتى متوافقة مع نظام تشغيل نيكست؟"، ويتذكر جيتس بأن جوبز أجابه بـ "تعليقات متحذلقة بخصوص جيل" واقترح أن هذا الموقف قريبًا ما سيتضح.

وعندمـا تم حل مشكلة القيادة إلى حد ما بالتخلص من أميليو، كانت إحدى المكالمات الهاتفيـة الأولى التـى أجراهـا جوبـز هـى مكالمة لـ جيتس. ويتذكـر جوبز هـذه المكالمة ويقول:

> اتصلـت بـ بيل هاتفيًا وقلت: "أنــا على وشك أن أغير هذا النظـام بالكامل"، ودائما ما كانت أبـل تمثل نقطة ضعـف بالنسبة لـ بيل، فنحن من قدمناه إلى عـالم صناعة البرمجيات؛ حيث كان أول تطبيقـات مايكروسوفـت هى برامج إكسيل ووورد لحاسبات ماك. لذا فقد اتصلت به هاتفيًّـا وقلت له: "أحتاج للمساعـدة". مايكروسوفت كانت تستفيد من الرخصة التى منحتها إياهـا أبل. وقلت: "إن واصلنا التقاضى، بعد أعـوام قليلة من الآن سيكون بإمكاننا أن نحصل علـى بـراءة اختراع لهذا العدد من القضايـا. أنت تعلم ذلك وأنا أعلمه؛ لـذا دعنا نفكر كيف يمكن أن نسوى هذه النزاعات على الفور. كل ما احتاج إليه هو مجرد التزام أن مايكروسوفت ستستمـر فى تطوير التطبيقات لشركة ماك بالإضافة إلى استثمار مايكروسوفت فى أبل حتى يكون لها حصة فى نجاحنا".

عندمـا رويـت لـ جيتس مـا قاله جوبز، قـال إنه وصف دقيـق لما حدث. وتذكـر ما حدث وقـال: "كان بيننا مجموعة من الأشخاص الذين يحبون العمل على التطبيقات الخاصة بـ مـاك، كما كنا جميعًا نحب ماك". لقد ظـل جيتس يتفاوض مع أميليو لستة أشهر، وكانت الاقتراحـات تـزداد ضخامة وتعقيـدًا، وقارن ما حـدث مع جوبز وقال: "لـذا فقد حضر ستيف وقال: "حسنًا، هذا الاتفاق معقد جدًّا. وكل ما أريده هو اتفاق بسيط. أريد الالتزام وأريد الاستثمار". وبالتالى قمنا بإعداد ذلك خلال أربعة أسابيع".

سافـر جيتس ومديره المالى، جورج مافى، إلى بالو ألتو لتحديد الإطار العام للاتفاق، ثـم عاد مافى مرة أخرى بمفرده يـوم الأحد التالى لإعداد تفاصيل هـذا الاتفاق. عندما وصـل إلى منـزل جوبز، أخرج جوبـز زجاجتى مياه من الثلاجـة واصطحب مافى لنزهة سـيرًا على الأقدام فى منطقة بالو ألتو. وكلا الرجلين ارتدى سروالاً قصيرًا، وسار جوبز حافى القدمين. وعندما جلسا أمام إحدى دور العبادة، تحدث جوبز مباشرة عن الموضوع المهـم وقال: "هـذه هى الأشياء التى نهتـم بها. التزام بإعداد برمجيـات لحاسبات ماك بالإضافة إلى استثمار مالى".

علـى الرغم مـن أن المفاوضات انتهت سريعًا، إلا أن التفاصيـل النهائية لم تنته سوى قبـل كلمة جوبز فـى مؤتمر عالم ماك فى بوسطن بسـاعات قليلـة. كان جوبز يتدرب على

كلمتـه فى فندق بارك بلازا كاسـل عندما رن جرس هاتفه النقـال، فأجاب بكلمات دوى صداهـا فى أرجاء القاعـة قائلًا: "مرحبا يا بيل". ثم انتحى أحـد أركان القاعة وتحدث بصـوت هامس حتى لا يستطيع أحـد سماعه. واستمرت المكالمة لمـدة ساعة، وفى النهاية تم إقـرار النقاط المتبقية فى الاتفاق، ثم قـال جوبز وهو ينحنى مرتديًا سرواله القصير: "بيـل، شكرًا لك على دعمك لهـذه الشركة. أعتقد أن العالم الآن قـد أصبح مكانًا أفضل بالنسبة لها".

أثنـاء كلمتـه الرئيسية فـى مؤتمر عالم ماك، تحـدث جوبز عن تفاصيـل الاتفاق مع مايكروسوفـت، فى البدايـة، كانت هنـاك تأوهـات وهمسات استهجـان من محبى ماك. والـذى أثارهم بشكل جزئى إعلان جوبز أن جزءًا من معاهدة السلام مفاده أن: "أبل قد قررت أن يكون متصفح إنترنت إكسبلورر هو متصفحها الأساسى فى حاسب ماكنتوش". وعندهـا انطلقت صيحات الاستهجـان من الجماهير، فأضاف جوبـز سريعًا: "وبما أننا نؤمـن بحق الاختيـار، فإننا سنضيف أيضًا متصفحات أخـرى، ويمكن للمستهلك بالطبع أن يغـير المتصفح الأساسى إن رغب". وتعالت بعض الضحكات بالإضافة إلى تصفيق فى أكـثر من مكان بين الحشد. وبدأ الجمهور فـى تأييد جوبز، وبشكل خاص عندما أعلن أن مايكروسوفـت ستضخ استثمارات قدرها ١٥٠ مليـون دولار فى شركة أبل ولن تحصل فى المقابل على أسهم تمنحها حق التصويت فى مجلس الإدارة.

إلا أن هـذه الحالـة تغـيرت للحظـات عندما قام جوبـز بواحدة من أكـثر الحماقات البصريـة العلنيـة التى كان يؤديها علـى المنصة إبان ظهوره عليه طيلـة حياته. فقد قال: "وتصـادف أن يكون معى ضيف خاصـ اليوم يحضر معنا من خلال قنوات اتصال القمر الصناعـى"، ليظهر فجأة وجه جيتس على الشاشـة الكبرى المرفوعة فوق جوبز فى أعلى القاعـة، وارتسمت على وجه جيتـس ابتسامة رفيعة توحى بالتصنـع. وتنهد الجمهور من هـول ما رأوا، ثم تعالت صيحات الاستهجان وصفارات الاشمئزاز، وكان هذا المشهد يبدو شبيهًـا بظهور بيج برازر فى إعلان ١٩٨٤ لدرجة أنك تتوقع (وتأمل) إلى حد ما أن تظهر فجـأة لاعبـة رياضية تجرى على الممر لتُخفى الشاشة بين سحـب الدخان بقذفها لمطرقة تضرب بها الشاشة.

لكـن هـذا المشهـد كان على أرض الواقع. وبـدأ جيتس – دون أن يـدرك ما يجول فى القاعـة من استهزاء – حديثه من المقر الرئيسى لمايكروسوفت عبر قناة الاتصال بالقمر الصناعى. وتحدث بصوتـه الرخيم وبنبرة منغمة عالية قائلًا: "بعض أكثر الأعمال التى قمت بها طوال مشاورى المهنى إثارة كانت الأعمال التى قمت بها مع ستيف فى العمل على جهاز ماكنتوش". وبينما بدأ فى وصف النسخة الجديدة من برنامج مايكروسوفت أوفيس والـذى يعد خصيصًا لحاسب ماكنتوش، هـدأ الجمهور وبدا رويدًا وكأنه قد قبل بالنظام

الجديـد، بل إن جيتس كان قـادرًا على أن يستدر بعض التصفيـق عندما قال إن النسخة الجديد مـن برنامجى إكسيل وورد الخاصين بحاسوب مـاك سيكونان "أكثر تقدمًا من وجوه متعددة مقارنة بما قدمناه فى نظام تشغيل ويندوز".

أدرك جوبـز أن صورة جيتس التى تظهر فوقه وفوق الجمهور كانت خطأ ارتكبه. وقال فيما بعد: "أردته أن يحضر إلى بوسطن"، ثم استطرد متحدثًا عن هذا الخطأ وقال: "لقد كانت هذه أكثر المرات التى ظهرت فيها على المنصة غباءً وأسوأها على الإطلاق. لقد كان هذا سيئًا لأنه جعلنى أبدو صغيرًا، وكذلك أبل، وبدا الأمر كما لو أن كل شىء فى يد بيل". وشعـر جيتس أيضًا بالحـرج عندما شاهد شريط فيديو مسجـلًا للمؤتمر وقال: "لم أكن أعرف أن وجهى سيتم تكبيره كما لو أن أبعاده هى ما تشكل الأفق بالنسبة للحضور".

وحـاول جوبـز أن يعيد الطمأنينة للجمهور بحديث ارتجـالى وقال: "إن كنا نرغب فى التقدم وفى رؤية أبل وهى تسترد عافيتها مرة أخرى، يجب أن نتخلى هنا عن بعض الأشياء القليلة. فيجب أن نتخلى عن مفهوم أن فوز أبل لا يكون إلا بخسارة مايكروسوفت... وأعتقد أننا إن كنا نرغب بوجود مايكروسوفت أوفيس فى حاسبات ماك، فيجب أن نعامل الشركة التى تصنعه ببعض العرفان".

ومنـح إعلان مايكروسوفـت، بالإضافة إلى إعادة انضمام جوبـز للشركة بما ينطوى عليه من تأثير عاطفى، دفعة لشركة أبل كانت فى أشد الاحتياج إليها، وبنهاية هذا اليوم، ارتفعـت أسهـم أبل بشكل جنونى بمقـدار ٦,٥٦ دولار للسهم أى بنسبـة ٣٣٪، لتُغلق على سعـر ٢٦,٣١ دولار للسهم وهو ضعف سعره يوم استقال أميليو من الشركة. وأضاف هذا الارتفاع الذى حدث فى يوم واحد ٨٣٠ مليون دولار إلى إجمالى رأس المال السوقى الخاص بـ أبل فى سوق الأسهم. لتعود الشركة إلى الحياة بعدما كانت على شفا الهاوية.

الفصل الخامس والعشرون

فكر باختلاف

جوبز كمدير تنفيذى انتقالى

إهداء إلى المجانين

فـى أوائل يوليو عـام ١٩٩٧، كان لى كلو، مدير التصميم الفنـى بوكالة شيات/داى الذى صمم إعلان "١٩٨٤" من أجل إطلاق حاسب Macintosh (ماكنتوش)، يقود سيارته فى لوس أنجلوس عندما رن هاتف سيارته. وكان جوبز هـو المتصل، فقال: "مرحبًا، لى، أنا ستيف. خمن ماذا حدث؟ لقد استقال أميليو. هل يمكنك المجىء إلى هنا؟"

كانت شركة أبل تقوم بمراجعة لاختيار وكالة إعلان جديدة، ولم يكن جوبز معجبًا بما رآه. لذلـك أراد أن يتنافس كلو وشركته التى أصبح اسمها TBWA/Chiat/Day (تى بى-دبليـو إيه/شيات/داى) على هذا العمل. قال جوبـز: "علينا أن نثبت أن أبل ما زالت على قيد الحياة، وأنها ما زالت تمثل شيئًا مميزًا".

أخـبره كلو بأنهـم لا يقدمون عروضًا تسويقيـة لنيل الصفقات، وقال لـه: "أنت تعلم عملنـا". لكن جوبز ترجـاه، وقال إنه سيكون من الصعب عليه رفض الوكالات الإعلانية الأخـرى التـى تقدم عروضًـا مثل (بى بـى دى أو)، و أرنولـد ووردلدوايـد، وإعطاء العمل لـ "صديق قـديم"، ووافق كلو على السفر إلى كوبرتينو ومعـه عرض يمكنه تقديمه. وبعد عدة سنوات عندما تذكر جوبز هذا المشهد بدأ فى البكاء وقال:

هـذا الأمر يثـير مشاعرى ويجعلنى أبدأ فـى البكاء حقًّا. لقد كان واضحًـا أن "لى" يحب أبل كثيرًا. لقد كان أفضل شخص فى مجال الدعاية، لكنه لم يقدم عرضًا منذ عشر سنوات. لكنه عاد، وكان يقدم عرضًا من قلبه؛ لأنه أحب أبل بقدر حبنا لها. لقد أتى وفريقه بفكرة ممتازة ألا وهى Think Different (فكر باختلاف). لقد كانت أفضل بعشر مرات من أى شىء قدمته الـوكالات الأخـرى. لقد تأثرت كثـيرًا، وما زلت أبكـى عندما أفكر فـى أن لى كان يهتم كثيرًا بالشركـة، وأن فكرتـه "فكـر باختلاف" كانت ممتازة فعـلاً. ومن وقت لآخـر أجد نفسى فى حضرة النقاء، نقاء الروح والحب، ودائمًا ما أبكى. إن هذا الشعور يتغلغل فىَّ ويتملكنى دائمًا. وكان هـذا الموقف إحدى هذه اللحظات؛ لقد انطوى علـى نقاء لن أنساه مطلقًا. لقد بكيت فى مكتبى أثناء عرضه الفكرة علىَّ، وما زلت أبكى عندما أتذكر ذلك.

اتفـق جوبـز وكلو على أن أبل من أفضل العلامات التجارية فى العالم، وربما تكون من ضمن أفضل خمس علامات من حيث القبول العاطفى، لكن كان لزامًا عليهما تذكير الناس بالأمـر المميز فيها؛ لذلك كانا فى حاجـة إلى عمل حملة دعاية لصورة العلامة التجارية، وليـس لمجموعة إعلانات تعرض المنتجات. وكان هدف الحملة ليس الاحتفاء بقدرات هذه الحاسبات، بل لتوضيح مـا يمكن للمبدعين فعله باستخدام هذه الحاسبات. يقول جوبز: "لم يكـن الأمر متعلقًا بسرعة المعالج أو حجم الذاكرة، بل كان متعلقًا بالإبداع. لقد كانت الحملـة ليست موجهة فقط إلى العملاء المحتملـين، بل إلى موظفى شركة أبل أيضًا. ففى شركة أبل نسينا من نكون، ولكى تتذكر من أنت عليك أن تتذكر من كان أبطالك. كان هذا أصل تلك الحملة".

وجـرب كلـو وفريقه عدة وسائل تمـدح "الأشخاص المجانين" الذيـن "يفكرون بشكل مختلـف". فصممـوا فيديـو دعائيًّـا مستخدمـين أغنية للمطـرب سيل بعنـوان Crazy (مجنـون) مستخدمين جملة We're never gonna survive unless we got a little crazy (لـن ننجـو مطلقًـا إلا إذا أصبحنـا مجانين إلى حـد ما)؛ لكنهـم لم يتمكنوا من الحصـول على إذن لاستغلال الأغنيـة فى الدعاية. وبعد ذلك جربـوا عمل فيديو دعائى باستخـدام تسجيل صوتـى لقصيـدة The Road Not Taken للشاعر روبرت فروست، وفيديو دعائى آخر باستخدام جمل الممثل روبن ويليامز من فيلم *Dead Poet Society*. وفى النهاية وجدوا أنهم فى حاجة لكتابة نص خاص بهم، وبدأت المسودة بجملة: "إهداء إلى المجانين".

كان جوبز كثير المطالب كالعادة، وعندما ذهب فريق كلو إليه ومعهم نسخة من النص، صـب جوبز جام غضبه علـى الشاب كاتب النص الدعائى، وصاح فيه قائلاً: "هذا هراء! هذا هراء وكالات الدعاية وأنا أكرهه". كانت هذه هى المرة الأولى التى يلتقى فيها الشاب

كاتب النص الدعائى بـ جوبز، ووقف هذا الشاب أمامه صامتًا. وبينما لم يعد هذا الشاب مطلقًا للعمل مع جويز، تمكن الأشخاص الذين بإمكانهم تحمل جوبز ومن ضمنهم كلو وزميلاه كين سيجال وكرايج تانيموتو من العمل معه لعمل نص دعائى نال إعجابه. وكانت مدة القراءة الأصلية للنص ستين ثانية وكانت كلماته كالتالى:

> إهداء إلى المجانين؛ المنبوذين؛ المتمردين؛ مثيرى المتاعب؛ الذين يشبهون القطع الدائرية التى ترفض الدخول فى ثقوب مربعة؛ الذين يرون الأشياء بشكل مختلف؛ غير المحبين للقواعد؛ الذين لا يحترمون الوضع الراهن، يمكنك أن تستشهد بهم أو أن تختلف معهم، أن تمجدهم أو أن تحط من قدرهم. بيد أن الأمر الوحيد الذى لا يمكنك فعله هو تجاهلهم. لأنهم يغيرون الأشياء. إنهم يقودون الجنس البشرى إلى الأمام. وبينما يعتبرهم البعض أشخاصًا مجانين، نراهم نحن عباقرة؛ لأن البشر الذين لديهم ما يكفى من الجنون للاعتقاد بأنهم يستطيعون تغيير العالم، هم من يغيرونه فعلًا.

وجد جوبز هذه الصفات منطبقة عليه، وكتب بعض سطور النص بنفسه، ومن ضمن ما كتب: "إنهم يقودون الجنس البشرى إلى الأمام". وفى أوائل أغسطس، عندما حل موعد مؤتمر عالم ماك فى بوسطن، كانوا قد أعدوا نسخةً غير نهائية من القصيدة. وعلى الرغم من أنهم اتفقوا على أنها غير جاهزة، فقد استخدم جوبز بعض مفاهيمها مثل عبارة "يفكرون بشكل مختلف" فى خطابه فى المؤتمر. وقال فى ذلك الوقت: "هناك بذرة فكرة عبقرية هنا، حاسب أبل مهدى إلى الأشخاص الذين يفكرون بشكل غير تقليدى، الذين يريدون استخدام الحاسبات لتساعدهم على تغيير العالم".

وتناقشوا فى الناحية النحوية لعبارة Think Different (فكر باختلاف)، فقالوا: إذا كانت لفظة Different (مختلف) تصف التفكير، فيجب أن تكتب كظرف بحيث تكون العبارة Think Differently (فكر بشكل مختلف)، لكن جوبز أصر على استخدام كلمة Different كاسم وليس صفة كما هى الحال فى جمل مثل Think Victory (فكر فى النصر) أو Think beauty (فكر فى الجمال) علاوة على أنها تحاكى اللغة العامية فى قولنا "فكر فى أمور كبيرة". وأوضح جوبز سبب إصراره على ذلك فقال: "تبدو الكلمة صحيحة من الناحية النحوية إذا فكرنا فيما نحاول قوله. لا أعتقد أن "فكر بشكل مختلف" كانت ستصيب المعنى الذى أقصده".

ومن أجل أن يخلق جوًّا مشابهًا لجو فيلم *Dead Poets Society* أراد كلو وجوبز أن يقوم الممثل روبن ويليامز بقراءة النص الدعائى. وقال وكيل أعمال ويليامز إن ويليامز لا يقوم بعمل إعلانات، لذلك حاول جوبز الاتصال به مباشرةً. وتمكن جوبز من التواصل مع

زوجة ويليامز لكنها لم تسمح له بالتحدث مع زوجها لأنها علمت أنه سيتمكن من إقناعه. وفكـرا أيضًا فى أن تقـوم مايا أنجلو وتوم هانكس بعمل الإعلان. وفى ذلك الخريف، كان هنـاك عشاء لجمع تبرعـات خيرية، وضم هذا العشـاء الرئيس الأمريكـى بيل كلينتون، وتحـدث معه جوبز على انفراد وطلب منه الاتصال بـ هانكس وإقناعه بعمل الإعلان، لكن الرئيس لم يستجب لطلبه. وفى النهاية تمكنا من إقناع الممثل المخضرم ريتشارد دريفوس الذى كان شديد الإعجاب بشركة أبل.

بالإضافـة إلى إعلانات التليفزيون، قاموا بعمل حملة مطبوعة تعد من أبرز الحملات الدعائية التى لا تنسى على مر التاريخ. كان كل إعلان يحتوى على صورة بالأبيض والأسود لشخصيـة تاريخية بارزة، مع رسم شعار أبل وكتابة "فكر باختلاف" على زاوية الإعلان. وما جعل هذه الإعلانات جذابة هو عدم كتابة اسم الشخصية الموجودة فى الإعلان. بعض وجوه تلـك الشخصيات كان من السهـل التعرف عليها مثل أينشتايـن، وغاندى، ولينون، وديـلان، وبيكاسو، وإديسون، وشابلين، وكينـج، لكن الصـور الأخرى جعلت الناس تتوقف للتخمـين أو لسؤال صديق عن اسم الوجه، ومن هـذه الشخصيات: مارثا جراهام، آنسل آدمـز، وريتشارد فاينمـان، وماريا كالاس، وفرانك لويد رايت، وجيمـس واتسون، وأميليا إيرهارت.

معظـم هذه الشخصيـات كانت قدوة جوبز، فقـد كانوا أشخاصًـا مبدعين، خاطروا وتحـدوا الفشـل، وجازفـوا بحياتهـم المهنية من أجـل القيـام بالأمور بطريقـة مختلفة. ونظـرًا لأنـه مهتـم بالتصويـر الفوتوغرافى، حرص على اختيـار أفضل صـورة رمزية لهـذه الشخصيـات. وذات مرة ثار فى وجه كلـو قائلاً: "هذه ليست الصـورة الصحيحة لـ غاندى". وشرح له كلو أن صورة غاندى الفوتوغرافية التى التقطتها له مارجريت بورك وايـت عند دولاب المغزل من ضمن الصور الخاضعة لحقوق ملكية مجلة *تايم* ومجلة *لايف* وأنها ليست متاحة للاستخدام التجارى. واتصل جوبز بـ نورمان بيرلستاين، رئيس تحرير مجلة تايم، وألح عليه أن يسمح له باستخدامها، كما اتصل بـ يونيس شرايفر لتقنع عائلتها بإخـراج الصورة التى يحبهـا لأخيها بوبى كينيدى أثناء جولته فـى منطقة الأبلاش؛ كما تحـدث إلى أبنـاء جيم هانسون شخصيًـا للحصول على الصـورة الفوتوغرافية المناسبة لمحرك الدمى الرائع.

وبالمثـل طلـب من يوكو أونو صورة لزوجهـا المتوفى جون لينون. وأرسلـت إليه واحدة، لكنهـا لم تكـن الصـورة المفضلة لدى جوبـز. يقول جوبـز متذكرًا: "قبل إطـلاق الصور الدعائيـة، كنت فى نيويورك وذهبت للمطعم اليابانى الصغير الذى أحبه، وأعلمتها أننى سأكون هناك". وعندما وصل جاءت إلى طاولته، وقالت وهى تسلمه مظروفًا: "هذه صورة أفضـل، ظننت أننى سأراك، فأحضرت هذه معـى". كانت صورة تاريخية لها ولـ جون فى

السريـر معًا، وهما يحملان الزهـور، ووقع اختيار شركة أبل على استخدامها فى النهاية. ويقول جوبز معلقًا: "يمكننى أن أعرف لماذا وقع جون فى غرامها".

كان التعليق الصوتى الذى قام به ريتشارد دريفوس جيدًا، لكن لى كلو كان لديه فكرة أخرى تتمثل فى أن يقوم جوبز بقراءة التعليق الصوتى بنفسه. فقال لـ جوبز: "أنت مؤمن بالفكرة، ويجب أن تقوم بها"؛ لذلك جلس جوبز فى الاستوديو، وسجل بعض التسجيلات، وسرعان ما قدم تعليقًا صوتيًا نال إعجاب الجميع. وتمثلت الفكرة فى أنهم إذا استخدموا هذا التسجيل فلن يخبروا الناس عن هوية الشخص الذى ينطق الكلمات تمامًا كما جعلوا صـور الشخصيات البارزة دون تعليق؛ وفى النهاية سـوف يكتشف الناس أنه جوبز. وقال كلـو مدافعًا عن فكرتـه: "سيكون التأثير قويًا فعـلاً إذا قرأت الإعـلان بصوتك. ستكون طريقة لاسترجاع العلامة التجارية".

ولم يستطـع جوبـز أن يقرر استخـدام النسخة المسجلة بصوتـه أم الالتزام بالنسخة المسجلـة بصوت دريفوس. وفـى النهاية، أتت ليلة إطلاق الإعلان، وحان وقت البث، وكان تقريبًـا أثناء العرض التليفزيونى الأول لفيلم *Toy Story*. وكعادته فى أغلب الأحيان، لم يرغـب جوبز فى أن يكون مضطـرًا لاتخاذ قرار. وطلب من كلو إطـلاق النسختين، وهذا الحـل سيمنحه مهلة حتى الصباح لاتخاذ قـرار. وعندما أتى الصباح، اتصل جوبز وقال لهم أن يستخدموا نسخة دريفوس. وقال لـ كلو: "إذا استخدمنا صوتى، فسيعتقد الناس أن الكلام عنى عندما يكتشفون أنه صوتى. وهذا ليس صحيحًا، فالكلام عن شركة أبل".

منـذ أن ترك جوبز شركة أبل، وهو يصنف نفسه، وبالتبعية شركة أبل، كوليد للثقافة المتمردة. وفى إعلانات مثل "فكر باختلاف" وإعلان عام "١٩٨٤" قدم العلامة التجارية أبل بطريقة تؤكد نزعة التمرد لديه حتى بعد أن أصبح مليارديرًا، وسمح هذا الأمر لأبناء جيلـه من مواليد ما بعد الحرب العالمية الثانية وأولادهم أيضًا بفعل الأمر نفسه. وقد قال عنـه كلـو: "منذ أن رأيته لأول مـرة عندما كان شابًا، كان لديه حدس قوى بالتأثير الذى يرغب فى أن تتركه علامته التجارية على الناس".

لا أحـد من قـادة الشـركات أو المؤسسـات، أو ربما قليل جـدًا منهـم، كان بإمكانهم النجـاة مـن هذه الجـرأة المذهلة المتمثلـة فى ربط علامتهـم التجاريـة بشخصيات مثل غانـدى وأينشتايـن وبيكاسو والدالاى لاما. لقد شجع جوبز النـاس على أن يشعروا بأنهم متمـردون مبدعون ومبتكرون خارجـون على سيطرة قواعد المؤسسـات بمجرد استخدام ذلـك الحاسب. قـال لارى إليسـون: "قدم جوبز العلامـة التجارية الوحيـدة التى تعكس أسلوب حياة فى الصناعة التكنولوجية. هناك سيارات يفخر الناس بامتلاكها مثل بورش وفيرارى وبريوس، ويرجع سبب فخرهم لأن السيارة التى يقودونها تنم عن شخصياتهم؛ ومن ثم فالناس تشعر بالشعور نفسه تجاه حاسب أبل".

بدايــة من حملة "فكر باختــلاف" وطوال سنوات عمله فى شركــة أبل، كان جوبز فى كل أربعــاء يعقــد اجتماعًــا وديًا لمدة ثلاث ساعــات يلتقى فيه مع مسئــولى وكالة الدعاية والتسويق والتواصل للتناقش فى استراتيجية رسالة الشركة. وعن ذلك قال كلو: "لا يوجد رئيــس تنفيــذى تعامل مــع التسويق بطريقة جوبــز. ففى كل أربعــاء كان يختار كل إعلان تليفزيونى أو مطبوع أو لوحة إعلانية جديدة"، وفى نهاية الاجتماع، كان يأخذ كلو وزميليه فــى الوكالــة دونكان ميلنــار وجيمس فينسنــت لاستوديــو التصميم الخاصــ بأبل مشدد الحراســة، ليروا المنتجات الدعائية الجارى إعدادها. يقول فينسنت: "كان يصبح شغوفًا وعاطفيًــا جدًا عندما يطلعنا على ما يتم إعداده. ومن خلال إطلاع مسئولى التسويق على شغفــه بالمنتجــات أثناء تصنيعها، تمكن مــن أن يكون كل إعلان تقريبًــا يقومون بإنتاجه مشحونًا بإحساسه".

الرئيس التنفيذى الانتقالى

مع قرب انتهائه من حملة "فكر باختلاف"، فكر جوبز تفكيرًا مختلفًا هو الآخر، وقرر أن يتولى إدارة الشركة بشكل رسمى، ولو بشكل مؤقت على الأقل. لقد كان القائد الفعلى منذ طــرد أميليو قبل عشرة أسابيع، لكنه كان يقود كمستشار فقط. فريد أندرسون كان يحمل اللقب الشرفى كرئيس تنفيذى لفترة انتقالية. وفى ١٦ سبتمبر عام ١٩٩٧ أعلن جوبز أنه سيأخــذ هــذا اللقب، وتم اختصاره حتمًــا إلى رئيس تنفيذى انتقــالى. كان التزامه مؤقتًا وغــير مكتمــل، فلم يتقاضــ راتبًا أو يوقع عقــدًا. لكنه لم يكن مترددًا فــى أفعاله، بل كان مسيطرًا ولم يضر الشركة بإشراك الآخرين فى اتخاذ القرار.

فــى ذلــك الأسبوع، جمع كبــار المديرين والموظفين فــى قاعة الاجتماعــات فى شركة أبــل فى اجتماع تبعــه نزهة كان بها طعام نباتى للاحتفــال بمنصبه الجديد وبالإعلانات الجديــدة للشركــة. كان يرتدى سروالاً قصــيرًا ويسير حافيًا حول مبانــى الشركة، وكان هنــاك بعض الشعر القصير فــى لحيته. قال جوبز وهو يبدو متعبًــا ومصرًا جدًا: "عدت منــذ عشــرة أسابيع، وعملت بجهد مضنٍ طوال هذه الفترة. ما نحاول فعله ليس التفاخر. إننا نحاول العــودة إلى أساسيات المنتجات الرائعة، والتسويق الرائع والتوزيع الرائع. لقد ابتعدت أبل عن القيام بهذه الأساسيات بشكل جيد فعلاً".

ولعدة أسابيع أخرى، استمر جوبز ومجلس الإدارة فى البحث عن رئيس تنفيذى دائم. وظهــرت أسماء مقترحــة مثل جورج إم سى من شركة كوداك، وبــالم بالميسانو من شركة آى بــى إم، وإيد زاندر من شركة صن مايكروسيستم، لكن معظم المرشحين ترددوا بشكل

واضح فـى قبول منصب الرئيس التنفيذى إذا استمـر جوبز فى كونه عضـوًا نشطًا فى مجلس الإدارة. وقالـت جريدة *سـان فرانسيسكو كرونيكل* إن زانـدر رفض ترشيحه لأنه "لا يرغـب فـى أن يراقبه ستيف عن كثـب، أو أن ينتقد كل قرار يتخـذه". وذات مرة قام جوبز وإليسون بعمل خدعة على مستشار حاسبات ساذج تقدم لشغل الوظيفة، وأرسلا له بريدًا إلكترونيًّا يقول إنه تم اختياره للوظيفة، الأمر الذى سبب تسلية وحرجًا كبيرًا عندما تواترت الأخبار فى الصحف وقالت إنهما كانا يخدعانه.

وبحلول ديسمبر أصبح واضحًا أن منصب جوبز كرئيس تنفيذى انتقالى قد انتقل من كونـه منصبًا مؤقتًا إلى منصب لأجل غير مسمى. وبينما استمر جوبز فى إدارة الشركة، كف مجلس الإدارة عن البحث عن بديل دون أن يلفت الانتباه لذلك، وعن هذا يقول جوبز: "عـدت إلى شركة أبـل وحاولت على مدى أربعـة أشهر توظيف رئيـس تنفيذى بمساعدة وكالة توظيف، لكنهم لم يختاروا أشخاصًا مناسبين، ولهذا السبب قررت البقاء فى نهاية الأمر. لقد كانت شركة أبل فى حالة غير جيدة لينجذب شخص مناسب لرئاستها".

كانـت المشاكل التى واجهها جوبز فـى إدارة شركتين قاسية. وبالنظر إلى هذه الفترة أرجع مشاكله الصحية إلى تلك الأيام:

> كان الأمر صعبًا، صعبًا حقًّا، إنه أسوأ أيام حياتى. لقد كان لدىَّ أسرة صغيرة. كان لدىَّ شركة بيكسـار. وكنت أذهب للعمل فى السابعة صباحًـا وأعود فى التاسعة مساءً، ويكون الأطفال قد خلـدوا للنوم. ولم أكن أقوى على التحـدث، لم أكن بالمعنى الحرفى؛ لأننى كنت متعبًا جدًّا. لم يكـن باستطاعتى التحـدث إلى لورين. كل ما كان بوسعى هو مشاهـدة التليفزيون لمدة نصف ساعـة والمكـوث خاملاً، لقد كاد الأمر يقتلنى. فقد كنت أقـود سيارة بورش سوداء ذات غطاء قابل للطى من بيكسار وإلى أبل، وبدأت تنتابنى آلام حصوات الكلى. وكنت أذهب إلى المستشفى وكانوا فى المستشفى يعطوننى حقنة ديميرول فى العضل، وفى النهاية أتجاوز الأمر.

وعلـى الرغم من جدول العمل المرهق، وجد جوبز أنه كلما أرهق نفسه فى شركة أبل، لـن يكـون قادرًا على تركهـا. وعندما سئل مايـكل ديل فى معرض تجـارى للحاسبات فى أكتوبـر عام ١٩٩٧ عما كان سيفعله لو كان محـل ستيف جوبز فى إدارة شركة أبل، فقال: "كنـت سأغلق الشركة وأعيد الأموال للمساهمين". فأرسل جوبز بريدًا إلكترونيًّا إلى ديل يقـول فيه: "من المفترض أن يتحلى الرؤساء التنفيذيون بالمهارة، وأعتقد أنك لا تشاركنى هـذا الـرأى". كان جوبز يحب زيـادة المنافسين ليحمس فريقه، وقد فعـل ذلك مع شركة آى بـى إم ومـع شركة مايكروسوفت وكذلك مع شركة ديـل، وعندما اجتمع جوبز بمديرى شركـة أبل لوضع نظام تصنيع حسب الطلب من أجل تصنيع وتوزيع الحاسبات، استخدم

جوبز كستارة خلفية صورة مكبرة لـ مايكل ديل وبها لوح تصويب على وجهه، وقال: "سوف نطاردك يا رجل" وتعالت صيحات تأييد الموظفين له.

كان تكوين شركة دائمة من الأمور المحفزة التى كان شغوفًا بها. ففى سن الثانية عشرة عندما عمل فى الصيف فى شركة هيوليت ـ باكارد أدرك أن الشركة سليمة الإدارة يمكن أن تولد الابتكار أكثر من الشخص المبدع المنفرد، ويقول جوبز متذكرًا: "اكتشفت أن أفضل ابتكار أحيانًا يكون الشركة، طريقة تنظيمك للشركة. إن فكرة بناء الشركة برمتها تعد فكرة مذهلة. وعندما سنحت لى فرصة العودة إلى أبل، أدركت أننى سأكون عديم الفائدة بدون هذه الشركة، ولهذا السبب قررت البقاء وإعادة بنائها".

القضاء على أنظمة التشغيل المستنسخة

كان يجب على شركة أبل ترخيص أنظمة التشغيل الخاصة بها للشركات الأخرى المصنعة للحاسبات بأسلوب أكثر صرامة كما فعلت شركة مايكروسوفت فى ترخيص نظام تشغيل Windows (ويندوز) وقد أثار هذا الموضوع جدلاً كبيرًا. فضل وزنياك من البداية هذا الأسلوب، فقال: "لدينا أجمل نظام تشغيل، لكن من أجل الحصول عليه عليك شراء مكوناتنا الصلبة بضعف الثمن. وكان هذا خطأ. كان يجب علينا حساب سعر مناسب لترخيص نظام التشغيل". كما دافع آلان كاى، نجم شركة أبحاث زيروكس بارك الذى انضم إلى شركة أبل فى عام ١٩٨٤، عن ترخيص نظام تشغيل Mac OS (ماك أو إس). وعن هذا يقول: "يقوم مطورو البرمجيات بتطوير أنظمة تشغيل متعددة المنصات؛ لأنهم يريدون تشغيلها على كل الأجهزة. وكانت هذه معركة كبيرة، بل قد تكون أكبر معركة خسرتها فى شركة أبل".

فى الوقت الذى كان فيه بيل جيتس يكون ثروة من ترخيص نظام تشغيل مايكروسوفت لشركات الحاسبات، حث شركة أبل على القيام بالأمر نفسه فى عام ١٩٨٥ فى الوقت الذى طرد فيه جوبز من أبل. اعتقد جيتس أنه حتى لو أخذت أبل بعضًا من عملاء نظام تشغيل مايكروسوفت، ستتمكن مايكروسوفت من جنى المال من خلال عمل نسخ من تطبيقاتها مثل Word (وورد) و Excel (وإكسيل) لمستخدمى نظام تشغيل Macintosh (ماكنتوش) ونظم التشغيل الأخرى المستنسخة منه، وعن هذا يقول جيتس: "حاولت أن أفعل كل ما فى وسعى لأجعلهم يرخصون نظام تشغيلهم بشكل ناجح". أرسل مذكرة رسمية إلى سكالى يشرح له وجهة نظره فقال: "لقد وصلت الصناعة إلى نقطة أصبح فيها من المستحيل الآن بالنسبة لشركة أبل أن تبقى متميزة بتكنولوجياتها الابتكارية دون دعم الشركات الأخرى المصنعة للحاسبات الشخصية والمصداقية المنبثقة عن تلك

الشركات"، واستطرد موضحًا: "يجب أن ترخص أبل تكنولوجيا ماكنتوش لثلاث أو خمس شركات تصنيع بارزة من أجل تطوير (أجهزة متوافقة مع ماك)". لكن جيتس لم يحصل على أى رد، فكتب مذكرة ثانية يقترح فيها بعض الشركات التى يمكنها استنساخ نظام تشغيل ماك، وأضاف قائلاً: "أود أن أساعد بكل ما فى وسعى فى موضوع الترخيص. من فضلكم اتصلوا بى".

وقاومت شركة أبل ترخيص نظام تشغيل ماكنتوش حتى عام ١٩٩٤ عندما سمح الرئيس التنفيذى مايكل سبندلير لشركتين صغيرتين وهما باور كومبيوتينج ورايديوس بعمل نظم تشغيل مستنسخة من ماكنتوش. وعندما تولى جيل أميليو الإدارة فى عام ١٩٩٦ أضاف موتورولا إلى القائمة. واتضح أنها استراتيجية عمل فاشلة. فقد حصلت شركة أبل على ٨٠ دولارًا مقابل الترخيص لكل حاسب يتم بيعه، وبدلاً من التوسع فى السوق، قللت الشركات المستنسخة من مبيعات أبل من حاسباتها باهظة الثمن، وكانت تجنى ما يصل إلى ٥٠٠ دولار أمريكى كأرباح بيع كل حاسب مستنسخ.

اعتراضات جوبز على البرامج المستنسخة لم تكن اقتصادية فحسب، بل كان من طبيعته تجنب هذه الفكرة، فمن مبادئه الأساسية أن المكون الصلب والبرمجيات يجب أن تكون متكاملة للغاية. لقد أحب أن يسيطر على كل تفاصيل حياته، والطريقة الوحيدة لفعل ذلك مع الحاسبات تكمن فى تولى مسئولية تجربة المستخدم من البداية للنهاية.

لذلك عند عودته إلى أبل جعل جوبز القضاء على أنظمة التشغيل المستنسخة لنظام ماكنتوش من أولوياته. وعندما تم إطلاق نسخة جديدة من نظام تشغيل Mac (ماك) فى يوليو ١٩٩٧، بعد أسابيع من مساعدته فى طرد أميليو، لم يسمح جوبز للشركات المستنسخة بالتحديث للنسخة الجديدة من نظام تشغيل ماك. ونظم ستيفين كينج رئيس شركة باور كومبيوتينج مظاهرات مؤيدة للاستنساخ عندما ظهر جوبز فى معرض عالم ماك فى بوسطن، وحذر كينج رسميًّا من أن نظام تشغيل ماك سوف يندثر إذا رفض جوبز ترخيصه. فقال كينج: "إذا تم إغلاق المنصة، انتهى الأمر. إنه دمار تام. الإغلاق هو قبلة الموت".

ورفض جوبز. واتصل بـ إيد وولارد ليقول له إنه سيخرج شركة أبل من صفقة الترخيص، وأذعن مجلس الإدارة لطلبه، وفى سبتمبر توصل إلى اتفاق يقضى بدفع ١٠٠ مليون دولار لشركة باور كومبيوتينج للتخلى عن الترخيص لها وإطلاع شركة أبل على قاعدة بيانات عملائها، وسرعان ما أغلق تراخيص الشركات الأخرى المستنسخة. وعن هذا قال فيما بعد: "كان أغبى شىء فى العالم أن نسمح لشركات تصنع مكونات صلبة سيئة بأن تستخدم نظام تشغيلنا وتقلل من مبيعاتنا".

مراجعة خط الإنتاج

كانت معرفة كيفية التركيز من أهم نقاط قوة جوبز. وقال معلقًا على ذلك: "تحديد الأمور اللازم *عدم القيام* بها مهم بالضبط مثل تحديد الأمور اللازم القيام بها. هذا الأمر ينطبق على الشركات، وينطبق على المنتجات".

وطبق جوبز هذا المبدأ بمجرد عودته إلى شركة أبل. وذات يوم كان يجوب قاعات الشركة والتقى بشاب خريج كلية وارتون للأعمال وكان مساعدًا لـ أميليو، وأخبره بأنه على وشك إنهاء عمله، فقال له جوبز: "حسنًا، هذا جيد؛ لأنني أريد شخصًا يقوم بعمل صعب وممل". كانت وظيفته الجديدة تتمثل في أخذ ملاحظات أثناء اجتماع جوبز بالعديد من فرق تطوير المنتجات في شركة أبل، حيث كان يطلب منهم أن يشرحوا له ما يقومون به، ويجبرهم على تقديم مبررات للمضى قدمًا في تطوير منتجاتهم أو مشروعاتهم.

كما ضم إلى العمل صديقًا يدعى فيل تشيللر كان يعمل في شركة أبل، لكنه بعد ذلك عمل في شركة ماكروميديا المنتجة لبرامج الرسوميات. ويقول تشيللر متذكرًا: "كان ستيف يستدعى الفرق في قاعة مجلس الإدارة التي تتسع لعشرين شخصًا، وكان يأتي إلى القاعة نحو ثلاثين شخصًا ويحاولون أن يعرضوا شرائح العروض التقديمية باوربوينت، وكان ستيف لا يرغب في رؤيتها، وكان من أول الأمور التي فعلها جوبز أثناء عملية مراجعة المنتجات هو منع عروض الباوربوينت. وقال جوبز عن ذلك لاحقًا: "أكره استخدام الناس لعروض الشرائح بدلاً من التفكير، فالأشخاص سيواجهون مشكلة عند تقديم العرض. أريدهم أن يتفاعلوا ويناقشوا الأمور على الطاولة بدلاً من عرض مجموعة من الشرائح. إن من يعلمون ما يتحدثون عنه لا يحتاجون إلى الباوربوينت".

كشفت مراجعة المنتجات عن عدم التركيز الذي أصبحت عليه شركة أبل. كانت الشركة تنتج نسخًا متعددة من كل منتج بسبب البيروقراطية وإرضاءً لرغبات متاجر التجزئة. وعن هذا يقول تشيللر: "كان هذا نوعًا من الجنون. كانت هناك منتجات كثيرة، معظمها سيئ، تنتجها فرق مضللة". كان لدى أبل نسخ عديدة من حاسب ماكنتوش كل منها لديه رقم مختلف بسبب الإرباك، وكانت هذه الأرقام تتراوح ما بين ١٤٠٠ إلى ٩٦٠٠. وعن هذا يقول جوبز: "جعلت الموظفين يشرحون لي ذلك لمدة ثلاثة أسابيع. لكنني لم أفهم شيئًا". وفي النهاية بدأ يطرح أسئلة بسيطة: "أي هذه الأنواع أوصي أصدقائي بشرائها؟".

وعندما لم يتمكن من الحصول على إجابات بسيطة، بدأ يقلل من هذه النماذج والمنتجات. وسرعان ما تخلص من ٧٠٪ منها. وقال لإحدى هذه المجموعات: "أنتم أشخاص أذكياء يجب ألا تضيعوا وقتكم في هذه المنتجات السيئة. كثير من المهندسين كانوا مغتاظين من أسلوب تقليل وإنهاء المشاريع، إذ أسفر هذا الأسلوب عن تسريح عدد

هائـل منهم. وزعم جوبز فيما بعد أن المهندسـين الجيدين بمن فيهم أولئك الذين ألغيت مشروعاتهـم كانوا ممتنين لتصرفه. وقال فـى اجتماع للموظفين فى سبتمبر عام ١٩٩٧: "خرجـت من اجتماع مع أشخاص ألغيـت منتجاتهم، وكانوا فى قمة السعادة لأنهم فهموا أخيرًا إلى أين كنا ذاهبين".

وبعـد عـدة أسابيـع اكتفى أخـيرًا جوبـز من المراجعـة، وفـى جلسة كبـيرة لمناقشة استراتيجيـة المنتجات صاح قائلاً: "توقفوا! هـذا جنون". وأمسك قلم تظليل، واتجه نحو السبورة البيضاء ورسم خطًا أفقيًا وخطًا رأسيًا ليكون مخططًا مكونًا من أربعة مربعات. واستطـرد قائلاً: "هذا ما نحتاج إليـه". وكتب على العموديـن "عاديون" و"محترفون"، وكتـب علـى الصفين "مكتبـى" و"محمول"، وقـال إن وظيفتهـم تتمثل فى تطويـر أربعة منتجـات رائعة، بموجب منتج لكل مربع. ويقول تشيللر متذكرًا: "وأطبق الصمت الرهيب على القاعة".

كما عقدت الدهشة لسان كل من فى القاعة عندما قدم جوبز خطة سبتمبر فى اجتماع مجلـس إدارة أبـل. يقـول وولارد متذكرًا: "كان جيـل يحثنا على إنتـاج المزيد والمزيد من المنتجـات فى كل اجتماع. كان يقـول لنا باستمرار إننا نحتاج المزيد والمزيد من المنتجات. ودخـل ستيف وقال إننـا نحتاج إلى منتجات أقل. ورسم مصفوفـة مكونة من أربع خانات وقـال إن هـذا ما نحتاج التركيز عليه". فى البداية تراجـع مجلس الإدارة عن قبول فكرة جوبـز وقالوا له إن هذه مخاطرة. ورد عليهم قائلاً: "يمكننى إنجاح الأمر". لكن المجلس لم يوافـق مطلقًـا على الاستراتيجية الجديدة؛ لكن جوبـز كان مسيطرًا ومضى فى تنفيذ الاستراتيجية.

وكانـت النتيجة أن أصبح مهندسو ومديرو أبل مركزيـن للغاية، وبشكل مفاجئ، على أربعـة جوانـب فقط. ومن أجـل خانة الحاسب المكتبـى للمحترفين تقـرر تصنيع حاسب Power Macintosh G3 (بـاور ماكنتوشـ جـى ثـرى)، وبالنسبـة للحاسـب المحمـول للمحترفـين تقـرر تصنيـع حاسـب PowerBook G3 (باوربوك جى ثـرى)، وبالنسبة للحاسـب المكتبى للمستخدم العـادى، تقرر البدء فى تصنيع ما أصبح حاسب iMac (آى مـاك). وبالنسبة للحاسب المحمـول للمستخدم العادى، سيتم التركيـز على ما سيصبح حاسب iBook (آى بوك). وفسر جوبز فيما بعد أن حرف i يؤكد على أن الأجهزة ستكون متوافقة مع الإنترنت بشكل كامل.

ومـن أجل زيادة التركيز فى شركة أبل، كان على الشركة أن تترك التزاماتها الأخرى المتمثلـة فى صناعة الطابعات والحواسب الخادمـة. وفى عام ١٩٩٧ كانت شركة أبل تبيع طابعـات ملونة طراز StyleWriter (ستايل رايتر)، وكانت فى الأساس نسخة من طابعة DeskJet (ديسك جيت) التى تصنعها اتش بى، وكانت معظم الأموال التى تكسبها شركة

اتش بى تأتى من بيعها لخراطيش الحبر لشركة أبل. وفى اجتماع لمراجعة المنتجات، قال جوبز: "أنا لا أفهم. كيف تطلقون مليون طابعة فى السوق، ولا تجنون المال من ورائها؟ هذا جنون". وغادر جوبز القاعة واتصل برئيس شركة اتش بى، وقال له لنلغ الاتفاق المبرم بيننا، وسوف نخرج من العمل فى مجال الطابعات، وتقومون أنتم به. ثم عاد إلى قاعة مجلس الإدارة وأعلن قراره. يقول تشيللر متذكرًا: "درس ستيف الموقف وعلم على الفور أنه ينبغى علينا الخروج من هذا العمل التقليدى".

أبرز قرار اتخذه جوبز كان القضاء للأبد على جهاز Newton (نيوتن) وهو مساعد شخصى رقمى مزود بنظام جيد تقريبًا لقراءة الخط المكتوب باليد. كان جوبز يكرهه لأنه كان مشروع سكالى المفضل، ولأنه كان لا يعمل بشكل مثالى، فضلاً عن أن ستيف كان يمقت الأجهزة التى تستخدم قلمًا للكتابة على شاشاتها. حاول جوبز أن يجعل أميليو يقضى على هذا الجهاز فى أوائل عام ١٩٩٧، لكنه نجح فقط فى إقناعه بفصل الإدارة المسئولة عن إنتاجه عن بقية الشركة، وفى أواخر عام ١٩٩٧ عندما عقد جوبز اجتماعات لمراجعة المنتجات كانت هذه الإدارة ما زالت موجودة. وفيما بعد وصف جوبز وجهة نظره فقال:

> لو كانت شركة أبل فى وضع أقل خطورة من ذلك، لعكفت على إيجاد حل لإنجاح هذه الإدارة. لم يكن لدىَّ ثقة فى الأشخاص الذين يديرونها. عرفت بحدسى أن ثمة تكنولوجيا جيدة فى هذا الجهاز، لكن أفسدها سوء الإدارة. ومن خلال إغلاقها أصبح بإمكان بعض المهندسين المهرة الذين كانوا يعملون بها الانشغال فى تطوير أجهزة هواتف محمولة جديدة. وفى النهاية قمنا بالأمر على النحو الصحيح عندما انتقلنا لتصنيع أجهزة iPhone (آى فون) وأجهزة iPad (آى باد).

تلك القدرة على التركيز أنقذت شركة أبل، ففى العام الأول لرجوعه، قام جوبز بتسريح نحو ثلاثة آلاف شخص من الموظفين، وأنقذ هذا الأمر ميزانية الشركة. وفى السنة المالية التى انتهت بتعيين جوبز رئيسًا تنفيذيًّا انتقاليًا فى سبتمبر ١٩٩٧، خسرت شركة أبل ١,٠٤ مليار دولار أمريكى. يقول جوبز متذكرًا: "كان أمامنا أقل من تسعين يومًا على إشهار إفلاسنا"، وفى معرض عالم ماك الذى أقيم فى سان فرانسيسكو فى يناير ١٩٩٨، اعتلى جوبز المسرح الذى فشل فوقه أميليو منذ سنة مضت. كانت له لحية كاملة وكان يرتدى سترة جلدية أثناء مدح استراتيجية المنتجات الجديدة. ولأول مرة ختم عرضه التقديمى بجملة جعلها فيما بعد مقولة ختامية مميزة له فقال: "أوه، وأمر آخر إضافى..." وفى هذه المرة كان "الأمر الآخر الإضافى" هو "فكر بالأرباح". وعندما

قـال هذه الكلمات انفجـرت موجة من التصفيق بين الحضور. وبعـد عامين من الخسائر الفادحـة، حظيـت شركة أبل بربع سنة مليئة بالأربـاح، إذ ربحت ٤٥ مليون دولار. وخلال السنـة المالية الكاملة لعام ١٩٩٨ وصلت أرباحها إلى ٣٠٩ ملايين دولار أمريكى. لقد عاد جوبز، وكذلك أبل.

الفصل السادس والعشرون

مبادئ التصميم

استوديو جوبز وآيف

جونى آيف

عندمـا اجتمع جوبز بكبار مديريـه لتشجيعهم وتحميسهم بعدمـا أصبح المدير التنفيذى الانتقـالى لشركـة أبل فى سبتمـبر من عـام ١٩٩٧، كان بين الحضور شخصـ بريطانى فـى الثلاثـين من العمر، وكان رئيسًـا لفريق التصميم فى الشركـة. كان جوناثان آيف – الـذى يعرفـه الجميع باسم جونى – ينوى ترك منصبه. فقد سئم من تركيز الشركة على الوصـول بالربـح لأعلى درجة ممكنة بـدلاً من التركيز على تصميـم المنتج. ولكن حديث جوبـز دفعه لإعـادة التفكير فى قراره. قال آيـف عن ذلك: "أذكر جيـدًا أن ستيف أعلن أن هدفنـا لا يكمن فى كسب المال فحسب، وإنما تصنيـع منتجات رائعة، فالقرارات التى تتخذهـا بناءً على هذه الفلسفـة تختلف فى جوهرها عن القـرارات التى كنا نتخذها فى شركـة أبل". وبعد ذلـك بوقت قصير، توطـدت علاقة صداقة بين آيـف وجوبز جعلتهما يتوصلان لأعظم التصميمات الصناعية فى عصرهما.

نشـأ آيف فى تشينجفورد؛ وهى مدينة تقع فـى الشمال الشرقى من لندن. كان والده صانـع فضيـات ويقوم بالتدريس فى الجامعـة المحلية. وقد ذكر آيف عنـه: "كان حرفيًّا متميـزًا. كانـت هديته لى فـى رأس العـام أن يخصص لى يومًا فى ورشتـه الموجودة فى الجامعـة، وفى إجازة رأس العام حيـث كانت تخلو الجامعة، كان يساعدنى على صنع أى

شيء أحلم به". كان شرطه الوحيد أن يرسم جونى بيده ما ينوى عمله. يقول آيف: "كنت أفهم دومًا جمال الأشياء المصنوعة باليد. وما كنت أكرهه حقًّا هو أن أشعر بالإهمال فى عمل أى منتج".

التحق آيف بجامعة نيوكاسل بوليتكنيك وكان يقضى وقت فراغه وإجازات الصيف فى العمل بمكتب لتقديم الاستشارات الخاصة بالتصميمات. كانت أحد إبداعاته تصميم قلم مزود بكرة صغيرة فى رأسه كان من الممتع اللعب بها، حيث إنها كانت تساعد على توليد ارتباط عاطفى لطيف لدى أى شخص يشترى هذا القلم. وفى رسالته الجامعية، صمم ميكروفونًا وسماعات أذن – بأنقى أنواع البلاستيك الأبيض – لكى يتواصل مع الأطفال الذين يعانون من مشكلات فى السمع، وكانت شقته مليئة بالنماذج المصنوعة من الفلين التى صممها لتساعده على الوصول بتصميمه إلى الكمال، كما أنه صمم ماكينة صرف آلى، وهاتفًا مقوسًا، فاز كلاهما بجوائز من الجمعية الملكية للفنون. وعلى العكس من بعض المصممين، لم يرسم فقط لوحات جميلة، وإنما ركز أيضًا على كيفية عمل الهندسة الخاصة بالتصميم والمكونات الداخلية له. وقد واتته بعض الرؤى العبقرية فى الجامعة عندما استطاع العمل على جهاز Macintosh (ماكنتوش). وقد قال عن ذلك: "اكتشفت جهاز Mac (ماك) وشعرت بارتباطى بالأشخاص الذين يصنعون هذا المنتج. وفجأة أدركت ماهية أى شركة، أو كيف يجب أن تكون".

بعد تخرجه، ساعد آيف فى إنشاء شركة لوضع التصميمات فى لندن، تحت اسم تانجرين، وقد وقعت الشركة عقد استشارات مع شركة أبل. وفى عام ١٩٩٢، انتقل إلى كوبرتينو بولاية كاليفورنيا ليعمل فى قسم التصميمات بشركة أبل. وقد أصبح رئيسًا للقسم عام ١٩٩٦، أى قبل عام من عودة جوبز، ولكنه لم يكن سعيدًا. حيث إن أميليو لم يكن يقدر قيمة قسم التصميم بالشركة. قال آيف عن ذلك: "لم يكن هناك إحساس بوجوب الاعتناء بالمنتج؛ لأننا كنا نحاول زيادة الربح الذى نحصل عليه. كان كل ما يريدونه منا كمصممين هو وضع نموذج لما يجب أن يكون عليه المنتج من الخارج، ويصبح على المهندسين تقليل تكلفته لأقل حد ممكن؛ لذلك كنت على وشك تقديم استقالتى".

بعد عودة جوبز وتحدثه معه وتشجيعه له، قرر آيف أن يظل فى مكانه. ولكن جوبز فى البداية كان يبحث عن مصمم عالمى من خارج الشركة. فتحدث إلى ريتشارد سابر – الذى صمم الحاسب المحمول الخاص بشركة آى بى إم – وأيضًا جيورجيتو جيوجيارو – الذى صمم سيارتى فيرارى ٢٥٠ ومازيراتى جيبلى. ثم أخذ جولة فى استوديو التصميمات الخاص بشركة أبل وارتبط بآيف الذى كان دمث الخلق متحمسًا للعمل شغوفًا به. قال آيف عن ذلك: "ناقشنا الأشكال والمواد، كنا نسير على الموجة نفسها، وفجأة أدركت لماذا أحببت الشركة".

كان آيف يقدم تقاريره – في البداية على الأقل – إلى جون روبنشتاين، الذى استعان به جوبز ليصبح رئيسًا لقسم المكونات الصلبة، ولكنه وطد صداقة قوية وغير عادية مع جوبز. بدآ يتناولان الغداء مع بعضهما بصفة منتظمة، وكان جوبز ينهى يومه بالمرور على استوديو التصميمات الذى يعمل فيه آيف ليتجاذبا أطراف الحديث. وقد قالت لورين باول عن ذلك: "جونى يتمتع بمكانة خاصة لدينا. وكان يأتى لزيارتنا بالمنزل وصارت هناك روابط قوية بين أسرتينا. لم يتعمد ستيف أن يجرحه يومًا. لقد كان ستيف قادرًا على الاستغناء عن أغلب الأشخاص الموجودين فى حياته، باستثناء جونى".

وقد وصف لى جوبز احترامه لـ آيف، قائلًا:

> كان الفرق الذى أحدثه جونى، ليس فقط فى شركة أبل وإنما فى العالم، كبيرًا. فقد كان شخصًا ذكيًا بمعنى الكلمة لأبعد حد. كان يفهم المصطلحات التجارية، ومفاهيم التسويق. وكان يستطيع استيعاب كافة التفاصيل بسرعة. كان يفهم ما نفعله فى شركتنا أكثر من أى شخص آخر. لو كان لى زميل روحى فى شركة أبل فهو جونى. كنت أنا وجونى نفكر فى أغلب المنتجات ثم نجمع باقى العاملين فى الشركة ونقول لهم: "ما رأيكم فى ذلك؟". كان يفهم الصورة العامة وأيضًا أدق التفاصيل الخاصة بكل منتج. وكان يعرف أن شركة أبل شركة منتجات. لم يكن مجرد مصمم، ولهذا السبب كان يعمل معى مباشرة. وكان يتمتع بطاقة تشغيلية أكثر من أى شخص آخر فى شركة أبل. لم يكن هناك من يستطيع أن يخبره بما يفعل، أو لا يفعل. لهذا السبب كنت أحترمه.

كأغلب المصممين، كان آيف يستمتع بالتحليل الفلسفى والتفكير المتدرج المرتبطين بأى عملية تصميم. كانت هذه العملية بالنسبة لجوبز تعتمد على الحدس أكثر. كان يشير إلى النماذج والرسومات التى أحبها ويقسو على التى لا يحبها، وكان يسترشد بسلوكيات الآخرين وردود أفعالهم ثم ينمى المفاهيم التى يطرى جوبز عليها.

كان آيف من المعجبين بالمصمم الألمانى ديتر رامز، الذى كان يعمل بشركة براون للإلكترونيات. كان رامز مقتنعًا بفلسفة "أقل ولكنه أفضل" أو كما كان يقولها بالألمانية *Weniger aber besser*؛ حيث كان يتشاجر – تمامًا مثل جوبز وستيف – مع كل القائمين على كل تصميم جديد لتبسيطه بأفضل شكل ممكن. ومنذ ذلك الوقت، أصبح شعار شركة أبل: "البساطة هى جوهر الأناقة". كان جوبز يهدف للبساطة التى تنبع من التغلب على الصعوبات، وليس تجاهلها. وقد قال عن ذلك: "يتطلب ذلك الكثير من العمل الجاد، فلكى تبسط الأمور، يجب أن تفهم جيدًا الصعوبات الكامنة فيها، وتأتى بحلول مبتكرة".

وجد جويز فى آيف توأم روحه وشريكه فى البحث عن البساطة الحقيقية وليس السعى وراء مظهر البساطة، وقد وصف آيف فلسفته وهو جالس فى استوديو التصميم الذى يعمل فيه كما يلى:

لماذا نفترض أن البساطة أمر جيد؟ لأننا يجب أن نشعر أننا قادرون على التحكم فى المنتجات المادية، وعندما ترتب وتنظم الأمور المعقدة، فإنك تجد طريقة مناسبة لإخضاع المنتج لك. فالبساطة لا تكمن فى المظهر الخارجى، وليست مجرد تقليل للفوضى أو إلغائها. ولكنها تشمل الوصول لعمق التعقيد. فلكى تتسم بالبساطة حقًا، يجب أن تتعمق حقًا. على سبيل المثال، لكى تبتكر شيئًا لا يحتوى على أى عيوب، قد تنتهى بك الحال بابتكار منتج معقد للغاية. الأفضل أن تتعمق فى البساطة، لكى تفهم كل شىء عن هذا المنتج وكيف يمكن تصنيعه. كما يجب أن تفهم جيدًا جوهر المنتج لكى تتخلص من الأجزاء غير الضرورية فيه.

كان هذا المبدأ الأساسى الذى يؤمن به جوبز وآيف، فالتصميم ليس معنيًا بشكل المنتج الخارجى فحسب، وإنما يجب أن يعكس جوهره. وكما قال جويز لمجلة *فورتشن* بعد عودته من جديد لشركة أبل بوقت قصير: "فى أغلب مفردات الناس، تجد كلمة التصميم تعنى الشكل الخارجى. ولكننى أجد هذا المعنى أبعد ما يكون عن المعنى الحقيقى للتصميم، فالتصميم هو الروح الأساسية للشىء الذى اخترعه الإنسان بيده، والذى يجب أن يعبر عن نفسه فى الشكل الخارجى بنجاح".

نتيجة لذلك، كانت عملية تصميم أى منتج فى شركة أبل مرتبطة حقًا بكيفية هندستها وتصميمها. وقد وصف آيف أحد أجهزة Power Mac (باور ماك) التى صممتها شركة أبل حيث قال: "أردنا أن نتخلص من أى شىء ليس له أهمية قصوى. وقد تطلب ذلك منا التعاون الكامل بين المصممين، ومطورى المنتج، والمهندسين، وفريق التصنيع. وكنا نعود إلى نقطة البداية مرة تلو الأخرى، ونتساءل، هل نحتاج لهذا الجزء؟ هل نستطيع أن نجعله يؤدى مهمة الأجزاء الأربعة الأخرى؟".

إن العلاقة بين تصميم المنتج، وجوهره، وتصنيعه اتضحت بالنسبة لـ جوبز وآيف عندما سافرا إلى فرنسا وذهبا إلى متجر لبيع مستلزمات المطابخ. فقد أمسك آيف بسكين أعجب بها، ثم وضعها فى مكانها بإحباط. فعل جوبز الأمر نفسه. قال آيف عن ذلك: "لاحظ كلانا قطعة صغيرة من الصمغ بين مقبض السكين وشفرتها". كانا يتحدثان عن أن تصميم السكين الجيد أفسدته طريقة التصنيع. قال آيف: "إننا لا نحب أن نعرف أن السكاكين التى نستخدمها ترتبط يدها بشفرتها عن طريق الصمغ. فأنا وستيف نهتم بمثل هذه الأمور، التى تفسد النقاء وتقلل جودة الأشياء النافعة. ونحن نفكر بالطريقة نفسها فى كيفية تصنيع المنتجات التى يجب أن تبدو نقية وغير موصولة".

فـى أغلب الشـركات الأخـرى، تميل الهندسـة للتحكم فـى التصميـم، فالمهندسون يضعـون معاييرهم ومتطلباتهم، ثم يأتـى المصممون بالحاويـات والأغطية التى تتناسب معهـا. أمـا بالنسبة لـ جوبز، يحـدث العكس تمامًا. ففى الأيـام الأولى من عمل جوبز فى شركة أبل، قدم جوبز تصميم حاوية حاسوب Macintosh (ماكنتوش) الأصلى، وأصبح على المهندسين العمل بما يضمن ملاءمة المكونات لهذا التصميم.

بعـد تركه للشركة، عادت الهندسة تتحكم فـى تسيير الأعمال بالشركة. وقد قال فيل تشيللـر مدير التسويـق بشركة أبل عن ذلك: "قبل عودة ستيـف، كان المهندسون يقولون: "إليكـم الأجزاء الداخلية"؛ ويعطون المصممين المعالـج، ومحرك الأقراص، ويصبح على المصممـين وضعها فى حاوية. وعندمـا تسير الأمور بهذا الشكل كانـت النتيجة مزرية". ولكـن بعد عودة ستيف للشركة مـن جديد وعمله مع آيف، تم التركيز من جديد على عمل المصممـين. قال تشيللر: "ظل ستيـف يغرس فى أذهاننا أن التصميـم جزء متمم لسبب عظمتنا. وعاد التصميم من جديد يتحكم فى الهندسة، وليس العكس".

فـى بعض الحالات قد تؤتى هذه العملية نتائج عكسية، تمامًا مثلما حدث عندما أصر جوبـز وآيف على استخدام الألمونيـوم لعمل الغلاف الخارجى لجهاز iPhone 4 (آى فون ٤)، حتـى بعدما أعـرب المهندسون أن هذا الأمر قد يقلل من كفـاءة الهوائى الخاص به. ولكـن تميـز تصميم المنتجـات فى شركة أبـل – الواضح فى أجهـزة iMac (آى ماك)، وiPod (آى بـود)، وiPhone (آى فون)، وiPad (آى باد) – هو سر نجاحها وتفوقها فى السنوات التى تلت عودة جوبز.

داخل الاستوديو

كان استوديـو التصميـم الذى يرأسه جونى آيـف، فى الطابق الأرضى مـن المبنى الثانى بمجمـع بنايـات أبل القائـم بشـارع إنفاينايت لـوب، وكان محاطًا بنوافـذ مصنوعة من القصديـر، وله باب ثقيل موصـد. وفى الداخل، كان هناك مكتب استقبال صغير زجاجى يجلـس عليه موظفان مساعدان. ولم يكن من المسموح – حتى بالنسبة لكبار الموظفين فى شركـة أبـل – الدخول دون إذن خاص. كانت أغلب مقابلاتى التى أجريتها مع جونى آيف لكتابـة هـذا الكتاب تتم فى أى مكان آخر. ولكن فى أحد أيام عام ٢٠١٠، رتب آيف لى أن أقضى فترة بعد الظهيرة معه فى الاستوديو لنتحدث عن كيفية تعاونه مع جوبز هناك.

علـى يسـار المدخل تجد مجموعة مـن المكاتب يجلـس إليها صغـار المصممين، وعلى اليمـين تجد غرفة رئيسيـة تحتوى على ست طاولات طويلـة مصنوعة من الحديد لعرض التصميمـات التـى لا تزال فى طـور التصنيـع. وخلف الغرفـة الرئيسية يوجـد استوديو

التصميم الذى يعمل بمساعدة الحاسب، ويمتلئ بمكاتب العمل التى تقود لغرفة تضم أجهزة تحول ما يعرض على الشاشات إلى نماذج إسفنجية. وخلف ذلك غرفة طلاء تعمل بالأجهزة الآلية لتجعل النماذج تبدو حقيقية. كانت الغرفة تبدو صناعية حيث كانت تضم ديكورات مطلية باللون الفضى. وكانت أوراق الأشجار الموجودة فى الخارج تتلاعب بالأضواء والظلال وتنعكس على النوافذ المصنوعة بالقصدير. وكان يتم تشغيل موسيقى التكنو والجاز بصوت خافت فى الاستوديو.

كان جوبز يذهب إلى الاستوديو كل يوم تقريبًا عندما كان بصحة جيدة ولا يزال فى المكتب؛ حيث كان يتناول الغداء مع آيف ثم يتجول فى الاستوديو ويرى المنتجات فى خط التصنيع، ويشعر إلى أى مدى تتماشى مع استراتيجية الشركة، وكان يفحص بأطراف أصابعه تصميم كل جهاز. وكانا يقومان بهذا الأمر بمفردهما فى العادة، فى حين أن باقى المصممين كانوا يتابعون من على مكاتبهم ما يحدث ولكن على مسافة مناسبة. وعندما كان جوبز يواجه مشكلة معينة، كان يتصل برئيس التصميم الميكانيكى أو غيره من نواب آيف. وإذا جذبه شىء أو أوحى له بفكرة معينة عن استراتيجية المؤسسة، كان يسأل مسئول عمليات التشغيل تيم كوك أو مدير التسويق فيل تشيللر لكى يأتى وينضم إليه. وقد وصف آيف هذه العملية المعتادة كما يلى:

هذه الغرفة الرائعة هى المكان الوحيد فى الشركة الذى تنظر حولك فيه وترى كل شىء نستعين به فى العمل. وعندما يدخل ستيف، فإنه يجلس على إحدى هذه الطاولات. فإذا كنا نعمل على تصميم جهاز iPhone (آى فون) جديد – على سبيل المثال – قد يمسك أداة ويبدأ اللعب فى مختلف النماذج ويتحسسها بيده، ويذكر ملاحظاته على أكثر تصميم أعجبه. ثم يسير بمحاذاة باقى الطاولات – معى أنا فقط – ليرى إلى أين تتجه باقى المنتجات. ثم يلقى نظرة على الشركة بالكامل؛ جهاز iPhone (آى فون)، وiPad (آى باد)، وiMac (آى ماك)، والحاسوب المحمول وكل شىء نصنعه، وكان هذا يساعده على معرفة أين توجه الشركة طاقتها وكيف يتم ربط الأمور ببعضها. وكان يسأل: "هل القيام بذلك أمر منطقى، لأننا نركز فى هذا الأمر كثيرًا؟" أو يطرح سؤالاً من هذا القبيل. كان يرى الأشياء وعلاقتها ببعضها، وهو الأمر الذى ينطوى على بعض الصعوبة فى الشركات الكبيرة. وبنظرة إلى النماذج الموجودة على الطاولات، كان يرى مستقبل السنوات الثلاث التالية.

كانت أغلب عملية التصميم عبارة عن مناقشة تدور بيننا ونحن نتجول فى الاستوديو جيئة وذهابًا ونسير حول الطاولات ونلعب بالنماذج. كان لا يحب أن يقرأ الرسومات المعقدة. كان يحب أن يرى ويشعر بالنموذج. وقد كان محقًّا فى ذلك. فقد اندهشت عندما صممنا نموذجًا ثم أدركنا أنه سيئ للغاية، برغم أنه بدا رائعًا على الحاسوب.

كان يحب القدوم إلى هنا لأن المكان كان هادئًا ولطيفًا. كنت ستجده كالجنة لو كنت شخصًا يحب الاعتماد على حاسة بصره. لم تكن هناك عمليات رسمية لمراجعة التصميمات، لذلك لم تكن هناك قرارات ضخمة تتخذ. وكانت القرارات تتخذ شفهيًا. ونظرًا لأننا كنا نكرر كل يوم هذه العملية ولم نكن نقطعها أبدًا، لم نكن ندخل فى خلافات كبرى.

فى ذلك اليوم، كان آيف يشرف على ابتكار مزود طاقة أوروبى جديد وموصل لجهاز Macintosh (ماكنتوش). كان يتم طلاء عشرات النماذج المصنوعة من الفلين، بينها فروق طفيفة لإلقاء نظرة عليها. وكان بعض الناس يجدون غرابة أن رئيس قسم التصميمات قلق بشأن شىء كهذا، ولكن جوبز كان كذلك أيضًا، ومنذ أن صمم جوبز مزود طاقة خاصًا لجهاز Apple II (أبل ٢)، صار يوجه اهتمامًا خاصًا لتصميم كل جزء من أجزائه وليس فقط هندسته فقط. وقد ورد اسمه ضمن قائمة براءة اختراع مزود طاقة أبيض يستخدم فى جهاز MacBook (ماك بوك) وأيضًا الموصل المغناطيسى الخاص به. فى الواقع، سجل جوبز ٢١٢ براءة اختراع مختلفة لشركة أبل فى الولايات المتحدة وذلك فى مطلع عام ٢٠٠١.

كان آيف وجوبز مهووسين بكيفية تغليف مختلف منتجات شركة أبل. فقد سجلا على سبيل المثال براءة اختراع رقم D558572 فى الولايات المتحدة الأمريكية عن تصنيع صندوق لجهاز iPod Nano (آى بود نانو) فى الأول من يناير عام ٢٠٠٨؛ حيث كان يضم أربع لوحات توضح كيف يتم تثبيت الجهاز فى حامل السماعة عند فتح الصندوق. وقد سجل براءة اختراع رقم D596485 فى ٢١ من يوليو عام ٢٠٠٩، عن علبة جهاز iPhone (آى فون)، بغطائها المقوى والقاعدة البلاستيكية اللامعة التى تحمى الجهاز من الداخل.

فى وقت مبكر، علم مايك ماركولا جوبز أن الناس يحكمون على الكتاب من عنوانه؛ ولهذا عليه أن يتأكد أن الزخرفة والتغليف الرائع للمنتج يشيران لوجود جوهرة جميلة داخله. فسواء كانت الشركة تقدم لهم جهاز iPod Mini (آى بود مينى)، أو MacBook Pro (ماك بوك برو)، فإن عملاء شركة أبل يعرفون مدى روعة الإحساس بفتح صندوق جيد التغليف، واكتشاف وجود منتج مقدم بشكل رائع بداخله. قال آيف: "كنت أنا وستيف نقضى الكثير من الوقت فى عملية التغليف. أنا أحب فتح الصناديق. ولكل إنسان طريقته المعتادة فى فتح الصناديق تشعرك أنه شىء خاص جدًا بالنسبة لك. قد يكون التغليف عملاً مسرحيًا مكتملاً، وتكون له قصة خاصة به".

كان آيف – الذى كان يتمتع بحس الفنان المرهف – يغضب فى بعض الأحيان من جوبز لأنه كان يحظى بكل التقدير، وهو الأمر الذى كان يزعج باقى العاملين فى الشركة على مر السنين، كانت مشاعره الشخصية تجاه جوبز قوية للغاية، لدرجة حزنه الشديد

فــى بعض الأحيان منه. قال آيف: "كان ينظر إلى أفــكارى ويقول: "ليس فيها شىء جيد. ليســت جيدة بالدرجة الكافية، أنا أحب هذه الفكــرة". وكنت أجلس فى وقت لاحق وسط الجمهــور وهو يتحدث عن فكرتى وكأنها فكرته. أنــا أولى اهتمامًا خاصًّا لمصدر الفكرة، بـل إننــى أترك معى دفترًا أسجـل فيه كل أفكارى؛ لذلك فإننى أتــألم عندما يحظى بكل التقديــر عن إحدى أفــكارى". كما أن آيــف كان يتخذ موقفًا معاديًّــا أيضًا عندما يصف النــاس من خــارج الشركة جوبز على أنه صانــع الأفكار الوحيد فى شركــة أبل. قال آيف بشغف، وبصوت رقيق: "كان هذا يجعلنا نتسم بالحساسية المفرطة كشركة". ولكنه توقف ليحــدد الأدوار التى يلعبها جوبز فــى الشركة. وأردف: "فى الكثير من الشركات الأخرى، تضيــع أعظم الأفــكار والتصميمات فى هذه العملية. فالأفكار التــى أخترعها أنا وفريقى كانــت لتمسى مجرد أفكار، لــو لم يكن ستيف موجودًا ليشجعنا علــى العمل، ويعمل معنا، ويتغلب على كل الصعوبات ليحول أفكارنا إلى منتجات".

iMac (آى ماك)

مرحبًا (من جديد)

العودة إلى المستقبل

كان أول انتصـــار رائع فى التصميم من تعاون جوبز وآيف هو حاسوب iMac (آى ماك)؛ وهـــو حاســب مكتبـــى بالحجم المعتـــاد يستهدف ســوق المستهلـك المنزلى، وقــد قدم هذا الجهاز فى مايو من عام ١٩٩٨. كانت لـ جوبز معايير معينة، فيجب أن يكون منتجًا يمكن استخدامــه فــى كافة الأغراض، وأن تكون له لوحــة مفاتيح وشاشة عرض؛ أى أن يكون حاسبا جاهزا للاستخدام مباشرة. كذلك يجب أن يكون له تصميم مميز، يجعله علامة تجاريــة مميزة. ويجــب ألا يزيد ثمنه على ١٢٠٠ دولار. (جديــر بالذكر هنا أن نعرف أن شركة أبل لم تقدم حتى ذلك الوقت أى حاسوب قل ثمنه عن ٢٠٠٠ دولار). يحكى تشيللر عــن ذلك: "أخبرنا أن نعود إلى الجذور الأولية لحاسوب ماكنتوش الذى ظهر عام ١٩٨٤، والذى كان حاسبًا متكاملًا للمستهلك العادى. كان هذا يعنى أن يسير التصميم جنبًا إلى جنب مع الهندسة".

كانت الخطة الأولية هى بناء "حاسب شبكى"، وهو مفهوم ابتكره لارى إليسون، مهندس شركــة أوراكل، وكان عبارة عــن حاسوب قليل التكلفة لا يحتوى على قرص صلب يستخدم فــى الأساس للاتصال بالإنترنت والشبكات المحلية. لكن المدير المالى بشركة أبل – فريد

أندرسون – دعا لجعل الجهاز أكثر صلابة من خلال إدخال مشغل أقراص ليصبح جهازًا مكتبيًّا متكاملاً لاستخدامه فى المنزل، وقد وافق جوبز على ذلك فى النهاية.

وقد عدل جون روبنشتاين – الذى كان مسئولاً عن المكونات الصلبة – المعالج الدقيق والأجـزاء الداخلية لجهاز PowerMac G3 (باور ماك جـى ٣) – وهو حاسوب احترا. فـى عـالى التقنية من إنتاج شركة أبل لكى يتم استخدامهـا مع الجهاز المقترح تصميمه. كان سيحتـوى علـى قرص صلب ومشغـل أقراص مدمجة. وفى خطـوة جريئة، قرر جوبز وروبنشتايـن عدم تثبيت مشغـل الأقراص المرنة المعتاد فى الجهـاز الجديد. وقد استعار جوبـز الحكمـة التى يؤمن بها نجم الهوكى واين جريتزكـى: "اتجه إلى المكان الذى يتجه إليـه قرص الهوكى، لا المكان الذى كان فيه". كان جوبز سابقًا بعض الشىء لعصره، لكن أغلب أجهزة الحاسب تخلصت من الأقراص المرنة فى النهاية.

بـدأ آيف وأكبر نوابه – دانـى كوستر – وضع تصور لملامح التصميم المستقبلى. لكن جوبـز رفضـ بصراحة عشـرات التصميمات المصنوعـة من الفلين التـى قدموها له فى البدايـة، لكن آيف أدرك كيف يمكنه التأثير عليه بهـدوء؛ حيث اتفق معه على عدم وجود التصميـم المناسب بـين التصميمات التى عرضوهـا عليه، لكنه أشـار لتصميم قد يكون مبشـرًا. كان منحنيًا، يبدو لطيف الشـكل، ويسهل تحريكه من فوق الطاولة. قال لـ جوبز: "هـذا التصميـم يعطيك إيحاءً أنه وصل للتـو على مكتبك، أو أنك علـى وشك فكه ونقله لمكان آخر".

فـى المرة التالية التى أتاه آيف فيها، كان قد عدل نموذج تصميم الجهاز اللطيف. فى هـذه المـرة قال جوبز – برؤيته المزدوجـة للعالم – إنه أحبه. أخذ النمـوذج الأصلى وبدأ يحمله إلى باقى الفروع، وكان يقدمه بثقة لمن يثق فيهم من كبار العاملين وأعضاء مجلس الإدارة. وفى الإعلان الخاص بهذا الحاسب، كانت شركة أبل تحتفى بقدرتها على التفكير باختلاف، على الرغم من عدم تقديم أى جديد حتى ذلك الوقت عن كل ما هو موجود فى الحاسبات الحالية. وأخيرًا، طرأت على جوبز فكرة جديدة.

كان لون الحاوية البلاستيكية التى قدمها آيف وكوستر هو اللون الأزرق المائل لخضرة البحـر، والذى سمى فيما بعد أزرق بوندى على اسـم لون الماء فى أحد شواطئ أستراليا، وكان شفافًـا بما يمكنك من الرؤية من خلاله ومعرفة ما بداخله. وقد قال آيف عن ذلك: "كنـا نحاول أن نجعل المستهلـك يشعر بأنه من الممكن تغيير الحاسـب وفقًا لاحتياجاته، وتغيير لونه. لذلك أعجبتنا فكرة شفافيته. كان بإمكانك أن تحصل على لون، لكنك كنت تشعر بأنه غير ثابت. بدا جميل الشكل".

على المستويين المجازى والواقعـى، ربطت شفافية الجهاز الهندسة الداخلية للحاسب بالتصميم الخارجى له. كان جوبز يصر دومًا أن تبدو صفوف الشرائح الموجودة فى لوحة

الدوائر الكهربية متسقة، حتى لو لم تكن مرئية. والآن أصبحت مرئية. وقد أتاحت حاوية الحاسب للمستهلك رؤية كم العناية التى أوليت لتصنيع كل أجزاء الحاسب والعمل على خلق تناغم بينها. كما أن التصميم اللطيف للجهاز يجعلك تشعر بالبساطة وأيضًا العمق الحقيقى الذى تعكسه هذه البساطة.

حتى بساطة الحاوية البلاستيكية تطلبت قدرًا كبيرًا من التعقيد. فقد عمل آيف وفريقه مع شركة التصنيع الكورية للوصول بعملية تصنيع الحاوية إلى الكمال، حتى إنهم زاروا مصانع الحلوى الهلامية لدراسة السبيل لجعل الألوان الشفافة تبدو جذابة. وقد زادت تكلفة تصنيع كل حاوية على ٦٠ دولارًا، أى ثلاثة أضعاف حاوية الحاسب المعتادة. إن أية شركة حاسبات أخرى كانت ستطالب بعمل عروض تقديمية ودراسات لمعرفة ما إذا كانت الحاوية الشفافة ستزيد مبيعات الجهاز بدرجة تتناسب مع تكلفته الإضافية. لكن جوبز لم يطلب مثل هذا التحليل.

كان آخر ما تم إدخاله على تصميم جهاز iMac (آى ماك) هو المقبض الخاص بالجهاز. كان شكله مبهجًا ومزخرفًا أكثر منه عمليًا. كان حاسبًا مكتبيًا، لن يحمله عدد كبير من الناس معهم. ولكن آيف تحدث عن ذلك لاحقًا عندما قال:

> فى هذه الأثناء، كان الناس لا يستريحون كثيرًا للأجهزة الإلكترونية. وإذا خفت شيئًا، فإنك لن تمسه، لقد رأيت الكثير من الأمهات يخشين لمسه. لذلك فكرت، لو كان له هذا المقبض، لتمكنا من التغلب على هذه العقبة. وسوف يتمكن الناس من التعامل معه، إنه أمر بديهى. فهو يسمح لك بلمسه، ويعطيك إحساسًا باختلافه. لكن لسوء الحظ، كان تصنيع يد مثبتة داخل الجهاز يكلفنا الكثير من المال. لو كنت فى الأيام الأولى لشركة أبل، لما استطعت الدفاع عن وجهة نظرى. الأمر الرائع فى ستيف أنه رآه وقال عنه: "إنه رائع!". لم أشرح له كل الفكرة، ولكنه استشعرها. علم أنها جزء من سلاسة وجاذبية أجهزة iMac (آى ماك).

أصبح على جوبز منع اعتراضات مهندسى التصنيع، وعلى رأسهم روبنشتاين، الذى مال لطرح اعتبارات التكلفة العملية عندما علم برغبة آيف الجمالية وإصداره عمل عدة تصميمات منه. قال جوبز: "عندما أخذناه إلى المهندسين، أتوا بثمانية وثلاثين سببًا يمنعهم من تصنيعه. قلت لهم: "لا، لا، سوف نصنعه". فأجابوا: "حسنًا، لماذا؟"، فقلت لهم: "لأننى المدير التنفيذى للشركة، وأعتقد أنه من الممكن تصنيعه".

طلب جوبز من لى كلو وكين سيجال وغيرهما من العاملين فى وكالة (تى بى دبليو إيه/ شيات/ داى للدعاية والإعلان، السفر لمعرفة ما توصل إليه فى عمله. وقد أحضرهم إلى استوديو التصميم المؤمن وقدم لهم بشكل مسرحى تصميم آيف الشفاف الذى يتخذ شكل الدمعة، وهو ما بدا كأنه مأخوذ من مسلسل *The Jetsons* الذى تدور أحداثه فى

المستقبل. واندهشوا للحظة. وقد ذكر سيجال عن ذلك: "لقد صدمنا بعض الشىء، ولكننا لم نستطع أن نكون صرحاء. كنا نقول لأنفسنا: "يا إلهى، هل يدركون ما يفعلونه؟". كان تصميم الحاسب تقدميًا للغاية". طلب جوبز منهم اقتراح أسماء له. فجاء سيجال بخمسة اقتراحات، كان أحدها iMac (آى ماك). لكن جوبز لم يحب أى واحد منها فى البداية. لذلك جاء سيجال باقتراحات أخرى فى الأسبوع التالى، ولكنه قال إن الوكالة ما زالت تفضل اسم iMac (آى ماك). فأجابه جوبز: "لم أعد أكرهه هذا الأسبوع، لكننى مازلت لا أحبه". جرب طباعة الاسم على بعض النماذج الأولية، فوجد الاسم يروق له. ومن هنا أصبح اسمه iMac (آى ماك).

مع اقتراب موعد الانتهاء من iMac (آى ماك)، ظهر جوبز من جديد بحدة انفعاله المعروفة عنه. خاصة عندما واجه مشكلات خاصة بالتصنيع. وقد علم فى أحد اجتماعات مراجعة المنتج أن عملية التصنيع تتم ببطء. يقول آيف عن ذلك: "لقد استولت عليه إحدى نوبات غضبه المفزعة، وكان غضبه شديدًا للغاية". سار حول الطاولة وهو يرمق الجميع، وبدأ بروبنشتاين، فصرخ فى وجهه قائلاً: "أنت تعلم أننا نحاول إنقاذ الشركة هنا، وأنتم تعوقون هذه المحاولة!".

مثلما فعل فريق العمل مع جهاز Macintosh (ماكنتوش)، تمكن الفريق من الانتهاء من جهاز iMac (آى ماك) فى موعده تمامًا قبل الإعلان الرسمى للمنتج الجديد. ولكن هذا الأمر لم يحدث قبل أن ينفجر جوبز مرة أخيرة. فعندما حان وقت بروفة العرض التقديمى، قدم روبنشتاين نموذجين للجهاز. لم يكن جوبز قد رأى المنتج النهائى بعد، وعندما نظر إليه على المسرح، رأى زرًا فى مقدمته، أسفل شاشة العرض. ضغط عليه فخرجت صينية القرص المضغوط. سأل بطريقة غير مهذبة كالعادة: "ما هذا بحق الجحيم؟" يقول تشيللر عن ذلك الموقف: "لم ينطق أحدنا بكلمة؛ لأن ستيف قطعًا يعرف صينية القرص المضغوط". لذلك ظل جوبز يتذمر. كان من المفترض أن يحتوى الجهاز على محرك أقراص مزود بفتحة لطيفة لتلقيم القرص، مثل محركات الأقراص الموجودة فى السيارات الفارهة. قال له روبنشتاين: "ستيف، هذا بالضبط المحرك الذى عرضته عليك عندما تحدثنا عن المكونات". لكن جوبز أصر على موقفه: "لا، لم تكن هناك صينية، كانت هناك فتحة فقط". فلم يستسلم روبنشتاين. ولم يهدأ غضب جوبز. وقد حكى جوبز عن ذلك فى وقت لاحق: "كنت على وشك البكاء؛ لأن الوقت قد فات على القيام بأى شىء".

أوقفوا البروفة، وبدا لبعض الوقت أن جوبز سوف يلغى إنتاج المنتج بالكامل. يقول تشيللر عن ذلك: "نظر إلى روبى كأنه يقول له: "هل أنا مجنون؟". كان أول منتج أقدمه مع ستيف وأول مرة أراه يقول لنفسه: "إذا لم يكن ذلك صحيحًا، فلن نبدأ إنتاجه".

وأخيرًا اتفقوا على استبدال الصينية بفتحة للمحرك فى الإصدار التالى من أجهزة iMac (آى ماك). قال جوبز والدموع فى عينيه: "سوف أواصل تقديم هذا المنتج إذا وعدتمونى بتصميم محرك بفتحة فى أقرب وقت ممكن".

كانت هناك أيضًا مشكلة مع الفيديو الذى كان ينوى عرضه. فقد ظهر فى هذا الفيديو جونى آيف وهو يصف تصميمه ويفكر ويتساءل: "ما الحاسب الذى يملكه آل جتسونز؟ لقد بدا كأنه المستقبل". فى تلك اللحظة، ظهرت أجزاء من المسلسل الكرتونى لمدة ثانيتين، ظهرت فيهما جين جتسونز وهى تنظر إلى شاشة الفيديو، ثم تبعها جزء يعرض آل جتسونز وهم يقهقهون ويتسامرون بجوار شجرة عيد الميلاد. وفى إحدى بروفات العرض، قال أحد مساعدى الإنتاج لـ جوبز إن عليهم إزالة ذلك الجزء لأن شركة هانا باربيرا لم تصرح لنا باستخدامه. فصرخ جوبز فى وجهه قائلاً: "دعه كما هو". فشرح له مساعد المنتج أن هذا مخالف للقانون. فقال له جوبز: "لا يهمنى. سوف نستخدمه". وظل الجزء كما هو.

كان لى كلو يعد سلسلة من الإعلانات الملونة للمجلة، وعندما أرسل لـ جوبز بروفة الطباعة، تلقى مكالمة هاتفية عكست غضب جوبز الشديد. كان اللون الأزرق الظاهر فى الإعلان مختلفًا عن لون جهاز iMac (آى ماك)، صاح جوبز فيه: "أنتم لا تدرون شيئًا عن مجال الإعلان! سوف أكلف شخصًا آخر بعمل الإعلانات، فهذا الأمر سيحدث مشكلات". فجادله كلو، وطلب منه أن يقارن بينهما. لكن جوبز – الذى لم يكن فى المكتب – أصر على أنه محق وظل يصرخ، وأخيرًا استطاع كلو أن يقنعه بأن يجلس ويرى الصور الأصلية. وأثبت له أخيرًا أن اللون الأزرق هو اللون الخاص بالجهاز نفسه. وبعد سنوات من ذلك، وفى المناقشة التى أجراها ستيف جوبز مع أعضاء مجلس الإدارة على موقع Gawker، قال أحد العاملين فى متجر هول فودز القائم فى بالو ألتو والذى يبعد بضعة مبانٍ عن منزل جوبز: "كنت أراقب السيارات فى الظهيرة عندما رأيت هذه السيارة المرسيدس الفضية تتوقف فى مكان ممنوع الوقوف فيه. كان ستيف جوبز بداخلها يصرخ فى الهاتف الموجود بسيارته. كان هذا قبل عرض أول جهاز آى ماك، وأنا متأكد أننى سمعت عبارة: "اللعنة، إنه ليس أزرق كما ينبغى!!!".

كالعادة، كان جوبز سلطويًا أثناء الإعداد للإعلان عن الجهاز الجديد. فبعد أن أوقف إحدى البروفات بسبب غضبه من صينية القرص المضغوط، أطال البروفة التالية لكى يتأكد أن العرض سيكون ممتازًا. وقد كرر أهم لحظة فى البروفة عدة مرات، والتى كان سيسير فيها على المسرح ويقول: "رحبوا معى بجهاز آى ماك الجديد"، أراد أن تكون الإضاءة ممتازة لتظهر شفافية الجهاز الجديد. ولكن بعد بضع بروفات، لم يشعر بالرضا؛ فقد كان مهووسًا بإضاءة المسرح مثلما كان عندما رآه سكالى فى البروفات

الخاصــة بأول جهاز Macintosh (ماكنتوشــ) ظهر فى عام ١٩٨٤. أمر بتفتيح الإضاءة وجاء فى وقت مبكر بعض الشىء، ولكنها لم تعجبه أيضًا. لذلك سار بين ممرات الجمهور وجلســ فى كرسى فــى منتصف القاعة، ووضع قدميه على الكرســى الموجود أمامه. قال: "لنواصل ما نقوم به حتى نفعله بالشكل الصحيح، اتفقنا؟". فقاموا بمحاولة أخرى. لكن جوبــز قــال: "لا، لا هذا لــن ينجح على الإطلاق". فــى المرة التالية، كانــت الإضاءة أفتح بالشــكل الكافى، لكن حدث هذا بعد فوات الأوان. تذمر جوبز قائلاً: "لقد سئمت السؤال عــن ذلك"، وأخيرًا ظهر جهــاز iMac (آى مــاك) بالشكل الصحيح. صــاح جوبز: "آه! هناك بالضبط! هذا رائع!".

بعــد عام من ذلــك، طرد جوبز مايك ماركــولا، ناصحه الأمــين وشريكه، من مجلس الإدارة. لكن جوبز كان فخورًا بما حققه فى جهاز iMac (آى ماك) الجديد، وكان عاطفيًّا فى ربطه بين هذا الجهاز وجهاز Macintosh (ماكنتوش) الأصلى، حتى إنه دعا ماركولا إلى كوبرتينو ليرى العرض الخاص له. انبهر به ماركولا. كان اعتراضه الوحيد على الفأرة الجديدة التى صممها آيف. قال ماركولا إنها تشبه القرص الخاص بلعبة الهوكى، وسوف يكرههــا النـاس. وقد خالفه جوبز الرأى، لكــن ماركولا كان محقًا. ومع ذلك، كان الجهاز رائعًا للغاية، تمامًا مثل ماكنتوش الأصلى.

الإطلاق، ٦ مايو ١٩٩٨

عنــد طــرح جهــاز Macintoch (ماكنتوش) الأصلى فــى السوق عــام ١٩٨٤، كان جوبز قــد اخــترع نوعًا جديدًا من المسرح؛ حيث كان يقدم المنتــج على أنه حدث العصر، ويصل العرض لذروته عندما تنشق السماء وينسدل الضوء للحظة، ويبدأ عزف الموسيقى. وعند الإعــلان الكبــير عن المنتــج الذى كان يأمل أن ينقــذ شركة أبل ويحــدث انقلابًا فى عالم الحاسبــات الشخصيــة، اختار جوبز قاعــة محاضرات فى جامعة دى أنــزا بمدينة فلنت بولايــة ميشيجــان، وهو المسرح نفسه الــذى استخدمه فى عــام ١٩٨٤. كان يعمل بأقصى جهــده ليتخلص مــن كل الشكــوك، ويتغلب على منافسيــه ويتلقى الدعم مــن المجتمعات النامية، ويقتحم السوق بجهازه الجديد. لكنه كان يفعل ذلك أيضًا لأنه كان يستمتع بلعب دور مدير الفرقة الموسيقية. فتقديم عرض رائع كان يرضى غروره بالضبط مثل اختراعه لأى منتج جديد.

فــى استعراض لجانبه العاطفى، بدأ جوبز ينــادى على ثلاثة أشخاص كان قد دعاهم للوقوف أمام الجمهور. كان قد انفصل عنهم منذ زمن، لكنه أراد الاتحاد معهم من جديد. قال وهو يشير إلى ستيف وزنياك ويشجع الناس على التصفيق تحيةً له: "لقد بدأت الشركة

مع ستيف وزنياك فى مرآب والدى، وهو موجود معنا اليوم. لقد جمعنا مايك ماركولا، وبعد ذلـك بوقت قصير انضم إلينا أول رئيس لنا، مايك سكوت، وكلاهما وسط جمهور اليوم، فلـولا هؤلاء الثلاثة لما كان أحدنا هنا اليوم". وقد اغرورقت عيناه بالدموع للحظة بينما استمـر التصفيـق. وكان وسط الحضور أيضًا آندى هيرتزفيلد، وأغلب زملاء جوبز فى فريق عمل ماك الأصلى. ابتسم جوبز لهم. كان يؤمن بأنه يسعد الجميع بذلك.

بعـد عرض إستراتيجية المنتج الجديـد لشركة أبل وعرض بعض الشرائح عن أداء الحاسب، كان على وشك تقديم مولوده الجديد. وعندما عرضت الشاشة الخلفية صورة حاسب لونه بيج ومزود بشاشة عرض تقليدية، قال جوبز: "هكذا تبدو حاسبات اليوم. كما أود أن أحظـى بشـرف إطلاعكم على ما ستبدو عليه من الآن فصاعدًا". ثم جذب قطعة قماش من فوق الطاولة الموجودة فى منتصف المسرح ليقدم لهم جهاز iMac (آى ماك) الجديد، الذى أخذ يلمع ويتلألأ مع سقوط الأضواء عليه. ضغط على الفأرة، ومثلما حدث عند الإعلان عن جهاز Macintosh (ماكنتوش) الأصلى، عرضت الشاشة صورًا سريعة لـكل ما يمكن للجهاز أن يقوم به. وفى النهاية، ظهـرت كلمة *مرحبًا* بالخط الرائع نفسه الـذى ظهر على شاشة حاسـوب ماكنتوش عام ١٩٨٤، لكن هـذه المرة ظهرت كلمة "من جديد" أسفلها ووضعت بين قوسين: مرحبًا *(من جديد)*. كان التصفيق منقطع النظير. فتراجـع جوبز ونظر بفخر إلى جهـاز Macintosh (ماكنتوش) الجديد. قال والجمهور يضحك: "يبدو كأنه من كوكب آخر، كوكب طيب. كوكب لديه مصممون أفضل".

مـرة أخرى، قدم جوبز جهـازًا رمزيًا جديدًا، لكنه قدمه هـذه المرة فى مطلع الألفية الجديـد. كان يتماشى مع الوعد الذى قطعـه على نفسه بـ "التفكير باختلاف"، فبدلاً من الشاشـة التقليديـة والحاوية ذات اللون البيـج والتى تحتوى على مجموعـة من الكابلات والعديـد من كتيبـات التجميع، عُرض عليهـم تطبيق ودود وجرىء. ناعـم الملمس ويجلب السـرور علـى الناظرين بلونـه الأزرق المائـل إلى الخضرة. بإمكانـك أن تمسك بمقبضه الصغـير اللطيف وترفعـه من الصندوق الأبيض الجميل وتضعـه فى تجويف فى الحائط مباشـرة. أصبح من كانوا يخشـون الحاسبات، يرغبون فيهـا الآن، وأصبحوا يريدون أن يضعوهـا فى غرفة حيث يراهـا الآخرون ويبدون إعجابهم بها، كما كتب ستيفين ليفى فى مجلـة *نيوزويـك* الأسبوعية: "مكون صلب يجمـع بين روعة أفلام الخيـال العلمى وغرابة المظلات المبهرجة. إنه ليس أفضل حاسب من حيث الشكل قدم منذ سنوات، وإنما إعلان قوى عن أن الشركة التى كان جوبز يحلم بها لم تعد حلمًا". وقد وصفته مجلة فوربس بأنه: "نجـاح أحدث تغييرًا فى هـذه الصناعة". وفى وقت لاحق خرج جـون سكالى من عزلته وقـال عن جوبز: "لقد طبـق الإستراتيجيات البسيطة نفسها التـى حققت النجاح لشركة أبل منذ ١٥ عامًا مضت: فقد قدم منتجات رائعة، عززها بتسويق ممتاز".

لم تصـدر أى شكـوى إلا مـن الجانـب المعتاد. فعندما نـال جهـاز iMac (آى ماك) استحسـان الناس، أكـد بيل جيتس فى اجتماعه مع محللين ماليـين فى زيارة لهم لشركة مايكروسوفت أن الجهاز سيكون تقليعة لن تستمر طويلاً، وأن "الشيء الوحيد الذى تقدمه شركـة أبل هو ريادتها فى الألوان". وقد قـال جيتس وهو يشير إلى حاسب شخصى يعمل بنظـام تشغيل Windows (ويندوز) قـام بطلائه باللون الأحمر كنوع من السخرية: "لن نحتاج إلى وقت طويل لكى نلحق بهم، أليس كذلك؟". غضب جوبز كثيرًا، وقال للصحفى إن جيتسـ — الرجـل الذى أدانه بقوة على الملأ واتهمه بأنـه ليس لديه حس فنى — نفدت حلولـه بشـأن ما جعل جهاز iMac (آى مـاك) يروق للجمهور عن غـيره من الحاسبات، وقـال جوبـز عن ذلك: "ما يحتاج إليه منافسونا أنهم يعتقدون أن السر يكمن فى مسايرة الموضـة والمظهر الخارجى. فهم يقولـون سوف نطلى هذا الحاسب الـردىء بلون جديد، وسوف نبتكر واحدًا جديدًا أيضًا".

بـدأ طرح جهـاز iMac (آى مـاك) فى الأسواق فـى أغسطس من عـام ١٩٩٨ بثمن ١٢٩٩ دولارًا. وقـد بـاع الجهـاز ٢٧٨٠٠٠ فى نهايـة العام، مما جعله أسـرع جهاز يحقق مبيعـات طـوال تاريخ شركـة أبل. الأهم من ذلـك، أن ٣٢٪ من المبيعـات تحققت على يد أشخاصـ يشـترون حاسوبًا للمـرة الأولى، و١٢٪ ذهبـت للأشخاص الذيـن يستخدمون أجهزة Windows (ويندوز).

ابتكـر آيف بعد وقـت قصير أربعة ألـوان تبدو مثل ألـوان العصائـر، بالإضافة للون البونـدى لأجهـزة iMac. كان تقديم الحاسبات نفسها بخمسة ألـوان، يمثل تحديًا كبيرًا بالنسبـة للمصنعين، والمخترعـين والموزعين. وفى أغلبِ الشركات، ومـن بينها شركة أبل القديمـة، كانت هنـاك دراسات واجتماعات تبحث مسألة التكاليـف والمزايا. لكن عندما نظـر جوبـز إلى الألوان الجديدة، تحمس لها كثيرًا، واستدعـى باقى المديرين التنفيذيين للحضور لاستوديو التصميم. قال لهم بحماسة: "سوف نقدم كل الألوان!". وعندما تركوه، نظر آيف إلى فريقه فى دهشة، وقال لهم: "فى أغلب الحالات التى أحتاج إلى اتخاذ قرار فيها لأشهر، كان ستيف يقوم باتخاذ القرار فى نصف ساعة".

كان هناك تعديل آخر مهم أراد جوبز أن يدخله على جهاز iMac (آى ماك): ألا وهو التخلص مـن الصينية التى توضع فيهـا الأسطوانة المضغوطة التـى يكرهها. قال: "لقد رأيـت فتحة لمشغل الأقراصـ المضغوطة فى آخر نظام صوتى مجسم صممته شركة سونى بأعلى تقنية؛ لذلك ذهبت إلى مصنعى محركات الأقراص وطلبت منهم عمل فتحة لمشغل الأقراص لجهاز iMac (آى ماك) الذى قدمناه بعد ذلك بتسعة أشهر. حاول روبنشتاين منعه من ذلك، فقد توقع أن مشغلات الأقراص المضغوطة سوف تعمل على نسخ الموسيقى على الأقراص المضغوطة بدلاً من تشغيلها فحسب، وأنها سوف تتاح على شكل صينية قبل

أن تصنع مزودة بفتحات. قال له روبنشتاين: "إذا اخترت الفتحات، فسوف تتخلف عن التكنولوجيا".

فقال له جوبز بسرعة: "هذا لا يهمنى، هذا ما أريده". وبينما كانا يتناولان غداءهما فى مطعم للسوشى بسان فرانسيسكو، أصر جوبز على أن يواصلا حديثهما أثناء سيرهما. فوافق روبنشتاين بالطبع، لكن اتضح أنه كان محقًا. فقد قدمت شركة باناسونيك مشغل أسطوانات مضغوطة قادرًا على نسخ الملفات الموسيقية على أسطوانات، وكان متاحًا لأجهزة الحاسب التى تعمل بالصينية قديمة الطراز، واستمر تأثير ذلك لعدة سنوات تالية؛ فقد أبطأ ذلك تزويد شركة أبل للمستخدمين الذين ينسخون الملفات الموسيقية بما يلزمهم، ولكن هذا سيضطر شركة أبل إلى أن تطلق لخيالها العنان وتعمل بجرأة على إيجاد سبيل للتفوق على منافسيها عندما يدرك جوبز فى النهاية أن عليهم – فى أبل – دخول سوق الموسيقى.

الفصل الثامن والعشرين

المدير التنفيذى

ما زال مجنونًا رغم مرور كل تلك السنوات

تيم كوك

بعدما عاد ستيف جوبز إلى شركة أبل وأطلق حملة "فكر باختلاف" الإعلانية وجهاز iMac (آى ماك) فى سنته الأولى، أكد هذا ما يعرفه معظم الناس بالفعل: أنه يمكنه أن يكون مبدعًا وصاحب رؤية، واستطاع جوبز أن يُظهر هذا خلال جولته الأولى بشركة أبل، ولكن ما لم يكن على درجة الوضوح نفسها هو ما إذا كان بمقدوره أن يدير شركة، وهو ما لم يستطع إظهاره خلال جولته الأولى بالشركة.

انخرط جوبز فى المهمة مستعينًا بمذهب واقعى ذى توجه نحو الاهتمام بأدق التفاصيل أذهل هؤلاء الذين كانوا معتادين على خياله الجامح الذى يريد أن يطوع قواعد الكون طبقًا له. تذكر إد وولارد، رئيس مجلس إدارة شركة أبل الذى أعاده لها مرة أخرى، هذه الفترة قائلاً: "لقد أصبح مديرًا، وهو أمر مختلف عن أن تكون مديرًا تنفيذيًّا أو صاحب رؤية، وقد فاجأنى هذا وأسعدنى فى الوقت نفسه".

كان شعار جوبز الإدارى هو "ركز"، وقام بإزالة خطوط الإنتاج الزائدة على الحاجة وكذلك السمات الدخيلة على نظام التشغيل الجديد الذى كانت تطوره أبل، وتخلى عن رغبته الديكتاتورية فى تصنيع المنتجات فى مصانعه وبدلاً من هذا استعان بمصنعين آخرين لتصنيع كل شىء من لوحات الدوائر الكهربية وحتى أجهزة الحاسب الكاملة،

وفرض على موردى شركة أبل نظامًا صارمًا. عندما تسلم جوبز إدارة أبل، كانت المخازن تمتلئ بمخزون يكفيها لشهرين، وهذا أكثر من مخزون أية شركة تكنولوجيا أخرى، فأجهزة الحاسب لها فترة تخزين محدودة، مثلها مثل البيض واللبن، وقد قلل هذا من الأرباح بمقدار ٥٠٠ مليون دولار، وبحلول أوائل عام ١٩٩٨ نجح جوبز فى أن يقلل كمية المخزون ليصبح المخزون يكفى شهرًا واحدًا فقط.

ولكن لم تمر نجاحات جوبز دون مشاكل؛ لأن الدبلوماسية الناعمة لم تكن من سماته. عندما قرر أن أحد قطاعات شركة إير بورن إكسبرس لا يقوم بتوصيل قطع الغيار بالسرعة الكافية؛ أمر أحد مديرى شركة أبل بأن يفسخ العقد معهم، وعندما اعترض المدير قائلاً إن هذا سيؤدى إلى إقامة دعوى قضائية على الشركة، رد جوبز قائلاً: "قل لهم إنهم إذا حاولوا العبث معنا، فلن يحصلوا على سنت واحد آخر من هذه الشركة". فاستقال هذا المدير، ورفعت دعوى قضائية ضد أبل، واستغرقت عامًا كاملاً حتى تم حلها. قال المدير الذى استقال: "كانت أسهمى بالشركة ستبلغ ١٠ ملايين دولار فى حالة استمرارى بالعمل، لكننى كنت أعلم أننى لن أستطيع احتمال ذلك – وكان جوبز سيفصلنى فى جميع الأحوال". وتم إعطاء الموزع الجديد تعليمات بتقليل المخزون بنسبة ٧٥٪، وفعل ذلك، حيث قال المدير التنفيذى لشركة التوزيع: "لا يوجد لدى ستيف جوبز أى تسامح فيما يتعلق بضعف الأداء". وفى موقف آخر عندما تأخرت إحدى الشركات فى توريد عدد كاف من الرقاقات الإلكترونية لشركة أبل فى الموعد المحدد، اقتحم جوبز أحد اجتماعات الشركة وبدأ فى الصياح قائلاً: "أيها الحمقى الأنذال". وقامت الشركة فى آخر الأمر بتوريد الرقاقات فى موعدها المحدد، وصنع مديروها التنفيذيون سترات كُتب على ظهرها "فريق الحمقى الأنذال".

بعد العمل لثلاثة أشهر تحت إمرة جوبز، قرر مدير تشغيل أبل أنه لا يستطيع تحمل مزيد من الضغط واستقال، وأدار جوبز عمليات التشغيل فى الشركة لفترة تناهز عامًا كاملاً لأن جميع المرشحين الذين قابلهم لشغل المنصب، : "بدا أنهم رجال صناعة من الجيل القديم"، حسبما قال جوبز. كان جوبز يرغب فى تعيين شخص يستطيع بناء مصانع تعمل بنظام التوريد عند الحاجة والسلاسل الإنتاجية، كما فعل مايكل ديل. حتى قابل بعد ذلك تيم كوك، مدير المشتريات وسلاسل الإنتاج بشركة كومباك كمبيوترز اللطيف ذا السبعة والثلاثين عامًا، عام ١٩٩٨ والذى لن يصبح مدير تشغيله فحسب بل سيصبح شريكًا خفيًا فى إدارة شركة أبل لا يمكن الاستغناء عنه، كما تذكر جوبز:

> جاء تيم كوك من مجال المشتريات، وهى الخلفية المناسبة لما نحن بحاجة إليه. أدركت أننا ننظر للأمور بالطريقة نفسها. قمت بزيارة الكثير من المصانع التى تعمل بنظام التوريد حسب الحاجة فى اليابان، وسوف أقوم ببناء مصنع لجهاز Mac (ماك) وآخر لجهاز NeXT

(نيكست). كنت أدرك ما أريد، وقابلت تيم، وكان يريد الشيء نفسه الذى أريده، لذا بدأنا فى العمل معًا، وبعد فترة قصيرة وثقت به لأنه يعرف بالضبط ما الذى عليه فعله، كان تيم يمتلك الرؤيا نفسها التى أمتلكها، ويمكننا أن نتفاعل على مستوى إستراتيجى عالٍ، ويمكن أن أنسى الكثير من الأمور حتى يأتى تيم ويذكرنى بها.

تربى كوك، ابن عامل بناء السفن، فى مدينة روبرتسدايل بولاية ألاباما، وهى مدينة صغيرة بين مدينتى موبيل وبنساكولا على بعد نصف ساعة من ساحل خليج المكسيك. تخصص فى الهندسة الصناعية وتخرج فى جامعة أوبورن، وحصل على ماجستير إدارة الأعمال من جامعة ديوك، وعمل بعد ذلك لمدة ١٢ عامًا بشركة آى بى إم بمنطقة ريسيرشن تريانجل بولاية نورث كارولينا. عندما أجرى جوبز مقابلة عمل معه، كان قد حصل للتو على وظيفة بشركة كومباك. كان مهندسًا يتمتع بتفكير منطقى على الدوام، وكان العمل بشركة كومباك خيارًا أكثر منطقية، لكنه وقع فى شرك هالة جوبز، حيث قال فى وقت لاحق: "بعد مرور خمس دقائق من مقابلتى الشخصية الأولى مع ستيف، أردت أن أنحى الحذر والمنطق جانبًا وأن ألتحق بالعمل فى شركة أبل. كان حدسى يخبرنى بأن الالتحاق بشركة أبل فرصة للعمل لدى عبقرى مبدع لا يتكرر سوى مرة واحدة فى العمر". وقد فعل، حيث قال: "تعلم المهندسون أن يتخذوا قراراتهم بناءً على التحليل المنطقى، لكن هناك أوقات يكون الاعتماد فيها على الحدس والغريزة أمرًا لا يمكن الاستغناء عنه".

انحصر دور كوك فى شركة أبل على تنفيذ حدس جوبز، وهو العمل الذى كان يتمه على أكمل وجه. لم يتزوج كوك قط، وشغل نفسه بعمله حتى النخاع. كان يستيقظ فى معظم الأيام فى الرابعة والنصف صباحًا ليرسل الرسائل الإلكترونية، ثم يقضى ساعة بصالة الرياضة، ثم يكون فى مكتبه بعد السادسة صباحًا بقليل. وحدد يوم الأحد من كل أسبوع للاجتماعات الهاتفية لكى يُعد العمل فى الأسبوع المقبل. أدار كوك العمل، فى شركة اعتاد مديرها التنفيذى على نوبات الغضب والمواقف المتفجرة، ومواجهتها بسلوك هادئ، ولهجة أهل ألاباما الهادئة، ونظرات صامتة. كتب آدم لاشينسكى فى مجلة فورتشن: "بالرغم من أنه يستطيع أن يكون مرحًا، إلا أن التعبير الدائم البادى على وجه كوك هو العبوس، وكانت دعاباته مستقاة من المنوعات الجافة. كان معروفًا عنه أنه يقوم بتوقفات طويلة وغير مريحة، عندما يكون كل ما تسمعه هو صوت نزع غلاف حلوى الطاقة التى لا يكف عن تناولها".

فى أحد الاجتماعات التى أجراها بعد توليه منصبه مباشرة، تم إخطار كوك بمشكلة قائمة بين شركة أبل وأحد الموردين الصينيين، فقال: "إنه أمر سيئ للغاية. يجب أن يذهب أحد إلى الصين ليحل هذه المشكلة"، وبعد ثلاثين دقيقة نظر كوك إلى أحد مسئولى التشغيل التنفيذيين وكان جالسًا أمام طاولة الاجتماعات وسأله دون إبداء أية

عواطـف: "لماذا ما زلت هنا؟". فنهض المسئول التنفيذى واستقل سيارته إلى مطار سان فرانسيسكـو، واشترى تذكرة طائرة إلى الصين، وأصبح بعد ذلك واحدًا من أفضل نواب كوك.

خفض كوك عدد موردى شركـة أبل الرئيسيين مـن ١٠٠ إلى ٢٤، مجبرًا إياهم على إبرام صفقات أفضل للحفاظ على العمل مع الشركة، وأقنع الكثير منهم بأن يُنشئوا مواقع لهـم بجوار مصانع الشركة، وأغلـق عشرة من مخازن الشركـة التسعة عشر، عن طريق تقليـل الأماكن التى يتكدس فيها المخزون، حيث نجح كوك فى تقليل المخزون. وقلل جوبز المخـزون من مخزون يكفـى لشهرين إلى مخـزون يكفى لشهر واحد بحلـول عام ١٩٩٨. وبحلـول شهر سبتمبر من العام نفسه، قلل كـوك المخزون ليكفى لستة أيام فقط، وبحلول شهـر سبتمبر من العام الذى يليه، وصل المخـزون بشكل مذهل إلى مخزون يكفى ليومين فقـط. هـذا بالإضافة إلى أنه قلل زمـن عملية الإنتاج اللازمة لتصنيـع حاسوب Apple (أبـل) مـن أربعة أشهر إلى شهرين فقط، ولم يتسبب هـذا فى توفير المال فقط، بل جعل كل جهاز جديد يحتوى على أحدث المكونات المتوافرة.

الملابس ذات الياقات العالية وفريق العمل

خـلال إحدى رحلاته إلى اليابان فـى أوائل الثمانينيات، سأل جوبـز رئيس مجلس إدارة شركـة سونى، أكيو موريتا، عن سبب ارتداء جميع العاملين بمصانع شركته للزى الموحد. تذكر جوبز هذا الموقف قائلاً: "بدا خجولاً للغاية وأخبرنى بأنه بعد الحرب، لم يكن هناك أى شخـص فى اليابان يمتلك أية ثياب، فكان علـى الشركات مثل سونى أن تعطى العمال شيئًـا ليرتدوه كل يوم". بمـرور السنوات طورت الأزياء الموحدة بصمـة أناقة خاصة بها، خاصـة فـى شركات مثل شركة سونـى، وصارت طريقة يرتبط بها العامـل بالشركة. قال جوبز: "قررت أننى أريد مثل هذا الرباط بين العامل وشركة أبل".

كلفت شركة سونى، من منطلق تقديرها للأناقة، مصمم الأزياء الشهير إيسى مياكى بتصميـم أزيائهـا الموحدة، وكان زيها مكونًا من سترة مصنوعـة من النايلون غير القابل للتمزق بأكمام قابلة للإزالة لتصبح صديريًا. قال جوبز: "لذا اتصلت بـ إيسى وطلبت منه أن يُصمـم صديريًـا لشركة أبل. عدت إلى الشركة ومعى بعض العينات وأخبرت الجميع بأن الأمر سيكون رائعًا إذا ما ارتدينا جميعًا هذه الصديريات. يا للهول، كان الأمر كما لو كان يهتف الجمهور بأكمله ضدى أثناء وقوفى على المنصة. لقد كره الجميع الفكرة".

لكـن، خلال هـذا، أنشأ جوبز علاقـة صداقة مع مياكى وكان يـزوره بشكل متواصل، وأحـب أيضًـا فكـرة الحصول علـى زى موحـد لنفسـه، بسبـب ملاءمته للعمـل اليومى

(للأسباب المنطقية التى ادعاها) وقدرتها على إظهار أسلوب أناقة خاص به. قال جوبز: "لذا طلبت من إيسى أن يصنع لى بعضًا من الملابس السوداء ذات الياقات العالية التى أحببتها، وصنع لى حوالى مائة منها"، ولاحظ جوبز دهشتى عندما حكى لى هذه القصة، لذا أشار لها وكانت مكدسة فوق بعضها بارتفاع الدولاب، وقال: "هذا ما أرتديه، ولدىَّ ما يكفينى لما تبقى من حياتى".

على الرغم من طبيعة جوبز الاستبدادية وعدم إيمانه بالذوق العام، فقد عمل جاهدًا لكى يغرس ثقافة التعاون فى شركة أبل. كانت الكثير من الشركات تتفاخر بأنها تعقد القليل من الاجتماعات، لكن جوبز كان يُجرى الكثير من الاجتماعات: اجتماع الفريق التنفيذى كل اثنين، واجتماع إستراتيجية التسويق عصر كل يوم أربعاء، وعدد لا نهائى من اجتماعات مراجعة المنتج. بسبب حساسية جوبز من العروض المعدة ببرنامج باور بوينت والعروض التقديمية الرسمية، فقد أصر على أن يناقش الموظفون أثناء الاجتماعات المشكلات من جميع وجهات النظر وكذلك من منظور الأقسام المختلفة.

ولأن جوبز كان يؤمن بأن أفضلية أبل العُظمى تكمن فى تكامل جميع مكونات أجهزتها – بداية بالتصميم إلى عتاد الأجهزة الصلب إلى نظام التشغيل وصولاً إلى المحتوى – فقد كان يريد أن تعمل جميع أقسام الشركة بشكل متوازٍ، وكانت العبارات التى استخدمها هى "التعاون العميق" و"الهندسة المتزامنة"، وبدلاً من عملية التطوير التقليدية التى يمر فيها المنتج بمراحل الهندسة ثم التصميم ثم التصنيع ثم التسويق والتوزيع المتعاقبة، تعاونت هذه الأقسام مع بعضها فى آن واحد. قال جوبز: "كان أسلوبنا يهدف إلى تطوير منتجات متكاملة، وكان هذا يعنى أن آلية عملنا يجب أن تكون متكاملة ومبنية على التعاون".

راقت هذه الطريقة إلى الموظفين الرئيسيين أيضًا، وكان جوبز يجعل المرشحين للوظائف يقابلون قادة الشركة الكبار – كوك، تيفانيان، تشيللر، روبنشتاين، آيف – بدلاً من مجرد مقابلة رؤساء الأقسام التى يريدون العمل بها. قال جوبز: "ثم نجلس جميعًا دون وجود الشخص المعنى ونتحدث عما إذا كان يصلح أم لا"، وكان هدف جوبز أن يكون حريصًا على عدم "سيطرة الأغبياء على الشركة" مما سيملأ الشركة بمواهب من الدرجة الثانية:

بالنسبة لمعظم الأمور فى الحياة، تتراوح النسبة بين الأفضل والعادى بحوالى ٣٠٪، فقد تكون أفضل رحلة جوية قمت بها وأفضل وجبة تناولتها تتميز عن العادية بنسبة ٣٠٪. ولكن ما رأيته فى ووز أنه أفضل بخمسين مرة من المهندس العادى، فقد كان يقوم بإجراء مقابلات فى عقله، وكان فريق ماك محاولة لبناء فريق كامل على هذه الشاكلة، لاعبين من المستوى أ. قال الناس إن أعضاء الفريق لن يستمروا فى العمل، حيث إنهم يكرهون العمل بعضهم مع بعض، لكننى

> لاحظت أن لاعبى المستوى أ يحبون أن يعملوا مع لاعبين آخرين من المستوى نفسه، لكنهم لا يحبون أن يعملوا مع لاعبين من المستوى ج. كانت بيكسار شركة كاملة مكونة من لاعبى المستوى أ، وعندما عدت إلى أبل، قررت أن هذا ما سأحاول أن أحققه؛ لذا أنت بحاجة إلى آلية تعيين تعاونية. عندما نعين شخصًا ما حتى لو كان سيعمل فى إدارة التسويق، فإننى أجعله يقابل مسئولى التصميم والمهندسين. إن مثلى الأعلى فى هذا الأمر هو جاى روبرت أوبنهايمر، فقد قرأت عن نوعية الأشخاص الذين اختارهم للعمل فى مشروع القنبلة الذرية. صحيح أننى لست جيدًا مثله، لكن هذا هو ما أتوق إلى تحقيقه.

قد تبدو هذه الآلية مخيفة، لكن كان جوبز ماهرًا فى اكتشاف المواهب. وتجلى ذلك أثناء بحثهم عن أشخاص ليقوموا بتصميم واجهة الاستخدام الرسومية لنظام تشغيل شركة أبل الجديد، حيث تلقى جوبز رسالة إلكترونية من أحد الشباب، فدعاه للحضور إلى الشركة. كان المرشح للوظيفة خائفًا، ولم تسر المقابلة الشخصية على خير ما يرام. فى وقت لاحق من هذا اليوم، قابله جوبز مصادفة جالسًا فى بهو مقر الشركة حزينًا، وطلب من جوبز أن يسمح له بأن يريه إحدى أفكاره، وعندما نظر جوبز وراءه رأى عرضًا صغيرًا، باستخدام برنامج Adobe Director (أدوبى ديريكتور)، يشرح طريقة لوضع المزيد من الأيقونات فى شريط الأيقونات الموجود فى أسفل الشاشة. عندما حرك الشاب مؤشر الفأرة على الأيقونات المكدسة فى شريط الأيقونات، تحول المؤشر إلى عدسة مكبرة، وقام بتكبير كل أيقونة عند المرور عليها بالمؤشر. تذكر جوبز هذا الموقف قائلاً: "قلت: "يا إلهى"، وعينته على الفور". وأصبحت هذه الميزة جزءًا محببًا من نظام تشغيل Mac OSX (ماك أو إس إكس)، واستمر المصمم فى تصميم مثل هذه الأشياء كخاصية القصور الذاتى للشاشات متعددة اللمسات (السمة المبهجة التى تجعل الشاشة تستمر فى الانزلاق للحظة بعد أن ترفع أصبعك عنها).

تسببت تجربة جوبز فى شركة نيكست فى نضجه، لكنها لم تجعله ناضجًا تمام النضج. كانت سيارته المرسيدس لا تزال دون لوحات، وما زال يصفها فى الأماكن المخصصة للمعاقين بجوار المدخل الأمامى للشركة، وأحيانًا ما كان يصفها شاغلاً مساحة تكفى لسيارتين. أصبح الموظفون يتندرون بذلك طوال الوقت، فقد صنع بعضهم لوحات كُتب عليها: "صف سيارتك بطريقة مختلفة"، ورسم أحدهم علامة شركة مرسيدس على كرسى المعاقين الظاهر على لوحة المكان المخصص للمعاقين.

سُمح للموظفين، بل شُجعوا على تحديه، وكان يحترم أحيانًا قيامهم بذلك. لكن على المرء أن يكون مستعدًا لهجومه، فقد كان يمكنه أن ينتزع رأسك من مكانه، أثناء مناقشته لأفكارك. قال جيمس فينسنت، رجل الدعاية المبدع الذى كان يعمل مع لى كلو: "لن يمكنك أبدًا أن تنتصر فى جدل مع جوبز فى وقت الجدل نفسه، لكن يمكنك أن

تنتصـر فى النهاية، فأحيانًا ما تعرض أفكارك فيقول: "إنها فكرة غبية"، ثم يأتى ويقول فيما بعد: هذا هو ما سنفعله، فترغب فى أن تقول: إن هذا ما قلته لك منذ أسبوعين وقلت إنها فكرة غبية، لكن لا يمكنك أن تقول ذلك، فتقول بدلاً من هذا: "يا لها من فكرة رائعة، دعنا ننفذها".

كان علـى الموظفـين أيضًـا أن يتحملـوا إصرار جوبـز العارض غـير العقلانى أو غير الملائـم. وكان رأى كل مـن أسرته وزملائه فيـه أنه كان ميالاً إلى الإعـلان عن مكنونات نفسه، وكان يمتلك إيمانًا راسخًا ببعض الحقائق العملية أو التاريخية ذات الصلة الضئيلة بالواقع. قالت إيف التى وصفت هذه الخصلة بأنها محببة بشكل غريب: "يمكن أن يُعرض أمـر لا يعـرف عنه أى شـىء على الإطـلاق، وبفضل أسلوبـه الجنونى وقناعتـه المطلقة، يتمكـن من إقناع الناس بأنه يعرف ما يتحدث عنه تمام المعرفة". وبفضل عينه الملاحظة للتفاصيل، كان جوبز يكتشف أحيانًا أمورًا صغيرة فاتت على الآخرين. تذكر لى كلو موقفًا عرضـ فيه علـى جوبز جزءًا من أحد الإعلانات قام فيه ببعضـ التعديلات الطفيفة كان جوبز قد طلبها، فهاجمه بسيل من التوبيخ واللوم لأنه دمر الإعلان بأكمله، قال كلو: "لقد لاحـظ أننا قطعنـا إطارين إضافيين، وظهرت على الإعلان كلمحـة خاطفة من المستحيل ملاحظتها، لكنه كان يريد أن يتأكد من أن الصورة تبدأ فى اللحظة نفسها التى تبدأ فيها الموسيقى، وكان على حق تمامًا".

من مدير تنفيذى مؤقت إلى مدير تنفيذى

ألـح إد وولارد - ناصـح جوبز المخلص فى مجلس إدارة أبـل - عليه لما يزيد على عامين لكـى يتخلصـ من كلمـة مؤقت التى يضعهـا أمام لقبـه كمدير تنفيـذى للشركة. لم يكن جوبـز يرفض أن يُلزم نفسه بالعمل فحسب، بـل كان يحير الجميع بتقاضيه دولارًا واحدًا كراتـب لـه كل عام دون أيـة شراكة فى ملكيـة الشركة. كان جوبز يحـب أن يمزح قائلاً: "إننـى أتقاضـى ٥٠ سنتًا على حضـورى، و٥٠ سنتًا أخرى على أدائـى". منذ عودة جوبز إلى شركـة أبل عام ١٩٩٧ ارتفعت أسهمهـا من ١٤ دولارًا مسجلة ما يزيد على ١٠٢ دولار فـى قمة ازدهـار الإنترنت فى بداية عـام ٢٠٠٠. توسل إليه وولارد لكـى يأخذ على الأقل منحـة مناسبة من أسهم الشركة عـام ١٩٩٧، ولكن رفض جوبز قائلاً: "لا أريد أن يعتقد الموظفـون الذيـن أعمل معهـم بشركة أبل أننى قـد عدت لكى أحقق ثـروة". ولو قَبِل هذه المنحـة فى ذلك الوقت، لكانـت تساوى ٤٠٠ مليون دولار، لكنه بدلاً من ذلك تقاضى أجرًا بلغ ٢,٥ دولار عن هذه الفترة.

كان السبب الرئيسى لتمسكه بلقب مؤقت هو إحساسه بعدم الثقة من مستقبل شركة أبل، لكن باقتراب عام ٢٠٠٠، بدا أن شركة أبل قد استعادت عافيتها، وأن له الفضل فى ذلك. خرج فى إحدى المرات فى جولة طويلة مع زوجته لورين وتناقشا فى أمر ما يبدو فى نظر معظم الناس التزامًا شكليًا لكن فى نظره هو أمر جلل، وهو أنه إذا تخلى عن تسمية مؤقت، فستصبح أبل مركزًا لجميع الأمور التى تخيلها، بما فيها احتمالية الانتقال بشركة أبل لتصنع منتجات أخرى غير الحاسبات، فقرر أن يقوم بذلك.

تحمس وولارد بشدة عندما أخبره جوبز بهذا الأمر، واقترح أن مجلس الإدارة سيعطيه منحة أسهم كبيرة، فرد جوبز: "دعنى أكن صريحًا معك، إن ما أفضل الحصول عليه هو طائرة، فقد رُزقنا للتو بطفل ثالث، ولا أفضل أن أسافر فى الخطوط الجوية التجارية بعد الآن، فأنا أحب أن آخذ أسرتى إلى هاواى، وعندما أذهب إلى الشرق أحب أن أطير بصحبة طيارين أعرفهم". لم يكن جوبز من نوعية الأشخاص الذين يُظهرون السماحة والصبر فى طائرة أو صالة سفر خطوط جوية تجارية، حتى قبل وجود إدارة أمن النقل. لم يكن لدى عضو مجلس الإدارة لارى إليسون، الذى كان يستخدم جوبز طائرته فى بعض الأحيان (دفعت شركة أبل ١٠٢ ألف دولار إلى إليسون مقابل استخدام جوبز لطائرته عام ١٩٩٩)، أى مانع، حيث قال: "نظرًا إلى ما حققه، إنه يستحق خمس طائرات"، وقال فى وقت لاحق: "كانت هذه هدية شكر مثالية نقدمها لـ ستيف، الذى أنقذ أبل ولم يأخذ شيئًا بالمقابل".

لذا قام وولارد بتحقيق أمنية جوبز راضيًا، واشتروا له طائرة جلفستريم فى، وكذلك عرضوا عليه ١٤ مليون سهم من أسهم الشركة، ورد جوبز بإجابة غير متوقعة. لقد أراد المزيد: ٢٠ مليون سهم، وشعر وولارد بالحيرة والاستياء، فقد حصل مجلس الإدارة على تصريح من حملة الأسهم بإعطائه ١٤ مليون سهم فقط، فقال وولارد: "قلت إنك لا تريد شيئًا، وأعطيناك الطائرة التى أردتها".

رد جوبز: "لم أكن أصر على امتلاك الأسهم من قبل، ولكنك اقترحت أن تصل إلى ٥٪ من أسهم الشركة، وهذا ما أريده الآن"، وكان هذا شجارًا غير مريح فى فترة كان يجب أن تكون احتفالية. فى نهاية الأمر تم الاتفاق على حل معقد لكنه كان ناجحًا وهو أن يأخذ جوبز ١٠ ملايين سهم فى يناير من عام ٢٠٠٠ لكن بسعر السهم عام ١٩٩٧، وبعد ذلك يحصل على منحة أسهم أخرى فى عام ٢٠٠١. وما زاد الطين بلة هو انخفاض سعر سهم الشركة بانتهاء فورة الإنترنت. لم يكن جوبز قد درس خياراته جيدًا، وبحلول نهاية عام ٢٠٠١ طلب جوبز أن يستبدل بهذا الاتفاق اتفاق آخر ذا ثمن بيع أقل. لقد عاد الصراع على امتلاك أسهم الشركة إلى الظهور.

حتى لو لم يكن قد استفاد من الأسهم، فقد استمتع بالطائرة على الأقل، ولا عجب من أنـه قـد أثار جدلاً حول كيفية تصميمها من الداخل، وقـد استغرق منه هذا الأمر ما يربو علـى عام كامل، واستخدم طائرة إليسون كمرجـع واستأجر مصممة ديكور خاصة، لكنه سرعان ما بدأ فى إثارة جنونها، فعلى سبيل المثال، كان فى طائرة إليسون باب يفصل بين كبائـن الطائرة وكان بـه زر للفتح وآخر للغلق، لكن جوبز أصـر على وجود زر واحد للغلق وللفتـح. لم يكـن جوبز يحـب الأزرار المصنوعة من الإستانلس ستيل، لـذا جعل المصممة تستبـدل بها أخرى ملونة، لكنـه حصل فى نهاية الأمر على الطائرة التى أرادها، وأحبها. قال إليسون عن هذا الأمر: "عندما نظرت إلى طائرته وطائرتى، وجدت أن كل التعديلات التى أدخلها على التصميم جعلته أفضل حالاً".

فـى مؤتمر عالم ماك فـى يناير عام ٢٠٠٠ بسان فرانسيسكـو، عرض جوبز نظام تشغيل ماكنتوش الجديد OSX (أو إس إكس)، الذى استخدم بعضاً من البرمجيات التى اشترتها أبـل من شركة نيكست قبل ثلاث سنوات. كانت تلـك البرمجيات مناسبة لنظام التشغيل لكنها لم تكن متطابقة معه تماماً، هذا لأنه كان يرغب فى العودة إلى شركة أبل فى الوقت نفسه الذى اندمج فيه نظام تشغيل NeXT OS (نيكست أو إس) مع برمجيات شركة أبل. أخذ آفى تيفانيان نواة ماك المبنية على أساس نظام تشغيل UNIX (يونيكس) التى كانت بنظام تشغيل NeXT (نيكست) وحولها إلى نواة نظام تشغيل Mac OS (ماك أو إس)، والـذى أطلـق عليه اسم داروين، والذى قـدم ذاكرة محمية، واتصـالاً متطوراً بالشبكات وتعدد مهام وقائياً، وكان هذا ما يحتاج إليه ماكنتوش بالضبط، والذى أصبح أساس نظام تشغيل Mac OS (ماك أو إس) فيما بعد. أشار بعض النقاد، ومن بينهم بيل جيتس، إلى أن شركـة أبـل لم تستخدم نظـام تشغيل NeXT (نيكست) بكاملـه. كان هناك جزء من الحقيقـة فى هذا الأمر؛ لأن شركة أبل قررت ألا تستخدم نظام تشغيل جديداً بالكامل بل تقوم بتطوير نظام تشغيل تعمل به بالفعل. كانت التطبيقات التى صُممت لنظام ماكنتوش متوافقـة بشكل عام مع النظام الجديد أو مـن السهل تحميلها عليه، وسيلاحظ مستخدم ماك الذى يستخدم النظام الجديد الكثير من السمات الجديدة لكن دون واجهة استخدام جديدة تماماً.

استقبـل المعجبون فى مؤتمر عالم ماك الخبر بحماس شديد، دون شك، وهللوا بشكل خاصـ عندما عرض جوبز شريطـة الأيقونات، والأيقونات التى يمكن تكبيرها عند المرور عليهـا بمؤشـر الفأرة، لكن حدثـت موجة التصفيـق الكبرى عندما حان وقـت التصريح الخاصـ به، حين قـال فى المقطع الختامى: "آه، هناك شىء آخـر"، وتحدث عن واجباته نحـو كل من شركتى بيكسار وأبـل، وقال إنه يشعر بالارتياح لأن الأمر قد ينجح، وقال وقد

ارتسمـت على وجهه ابتسامة عريضة: "لذا يسعدنى أن أعلن اليوم أننى قد قررت التخلى عـن لقـب مؤقت". وقف كل من كان حاضراً على قدميـه صائحًا كما لو كان أعضاء فريق البيتلـز قـد عادوا للغنـاء معًا من جديد. عضـن جويز على شفته السفلـى وعدل من وضع نظارته، وبدت عليه علامات التواضع، وقال: "إنكم تجعلوننى أشعر بشعور غريب فى هذه اللحظـة. إننـى أذهب إلى العمل كل يوم وأعمل مع أكثر النـاسـ موهبة على كوكب الأرض فـى أبل وبيكسار، لكن هـذه الأعمال تعتمد فى الأساس على العمـل الجماعى. إننى أقبل شكركم نيابة عن كل العاملين بشركة أبل".

الفصل التاسع والعشرون

متاجر أبل

نضد العبقرية وحجر سيينا الرملى

تجربة العميل

كان جوبز يكره أن يتنازل عن سيطرته على كل شىء، وخاصة إذا كان ذلك يؤثر على تجربة العميل. لكنه واجه مشكلة ما. فقد كان هناك جزء وحيد من العملية لا يسيطر عليه وهو: تجربة شراء أحد منتجات أبل من المتجر.

انتهى عصر متاجر Byte Shop (بايت شوب)، فقد كانت صناعة المبيعات تنتقل من المتاجر المحلية المتخصصة فى الحاسبات إلى سلاسل المتاجر الكبرى والمجمعات التجارية، حيث أغلب العاملين لا يمتلكون المعرفة ولا الحافز الذى يدفعهم لتوضيح الطبيعة الاستثنائية لمنتجات أبل، وعن هذا يقول جوبز: "إن كل ما يهتم به البائع هو العلاوة التى قدرها ٥٠ دولارًا"، والحاسبات الأخرى كانت إلى حد كبير حاسبات عامة، لكن حاسبات أبل تتمتع بمزايا إبداعية وبسعر مرتفع. ولم يرغب فى أن يقبع جهاز iMac (آى ماك) على الأرفف بين حاسبات Dell (ديل) وCompaq (كومباك)، بينما يقف موظف جاهل يروى مواصفات كل منهما. ويشرح جوبز ما كان يفكر فيه ويقول: "إن لم نجد طرقًا لتوصيل رسالتنا إلى العملاء فى المتاجر، فإننا سنفشل".

وبسرية شديدة، بدأ جوبز فى نهاية عام ١٩٩٩ فى عقد لقاءات مع مجموعة من التنفيذيين الذين قد يكونون قادرين على توليد فكرة لما ستكون عليه متاجر أبل للتجزئة.

كان أحد المرشحين لهذه المهمة شخصًا لديه ولع بالتصميم وحماسة طفولية كبائع تجزئة بالفطرة وهو رون جونسون، نائب المدير التجارى فى شركة تارجت، والذى كان مسئولًا عن إطلاق منتجات ذات مظهر متميز، مثل إبريق الشاى الذى صممه مايكل جرافز. وعن لقائه الأول مع ستيف، يقول: "ستيف شخص من اليسير التحدث معه. ففجأة تجد أمامك شخصًا يرتدى بنطال جينز ممزقًا وقميصًا قطنيًا برقبة ضيقة ويبدأ على الفور فى الحديث عن سبب احتياجه لمتاجر عظيمة. فقد أخبرنى إن كانت أبل ستنجح، فإننا سننجح بالإبداع. ولا يمكنك أن تنجح اعتمادًا على الإبداع إلا إذا كانت لديك طريقة للتواصل مع العملاء".

عندما عاد جونسون مرة أخرى فى يناير عام ٢٠٠٠ ليجرى مقابلة شخصية أخرى، اقترح عليه جوبز أن يتنزها معًا سيرًا على الأقدام. وذهبا فى الثامنة والنصف صباحًا إلى مجمع ستانفورد التجارى الضخم الذى يحتوى على ١٤٠ متجرًا. لم تكن المتاجر قد فُتحت بعد، لذا فقد جابا المجمع التجارى من أقصاه إلى أقصاه أكثر من مرة وتناقشا حول تنظيمه، وحول الدور الذى تلعبه المتاجر الكبرى بالمقارنة بالمتاجر الأخرى، وحول أسباب نجاح بعض المتاجر المتخصصة دون غيرها.

كانا مازالا يسيران عندما فتحت المتاجر أبوابها فى العاشرة، ودلفا إلى متجر Eddie Bauer (إدى بور)، وكان لهذا المتجر مدخل من داخل المجمع التجارى وآخر من ساحة ركن السيارات. وقرر جوبز أن متاجر أبل يجب أن يكون لها مدخل وحيد، وهو ما سيجعل من الأيسر التحكم فى تجربة العميل، كما أن متجر إيدى بور كان طويلًا وضيقًا جدًّا وهو رأى اتفق كلاهما عليه. فقد كان من المهم أن يدرك العملاء بالبديهة نظام المتجر بمجرد دخولهم إليه.

لم تكن هناك متاجر متخصصة فى منتجات التكنولوجيا فى المجمع التجارى، وشرح جونسون السبب: كان الشائع أن العميل عندما يشترى حاسبًا شخصيًّا وهو قرار شراء مهم ونادر، سيرغب فى الذهاب إلى مكان أقل ترفًا، حيث سيكون الإيجار أقل. لكن جوبز رفض هذا الرأى، فمتاجر أبل يجب أن تكون فى المجمعات التجارية وفى الشوارع الرئيسية، أى فى مناطق مزدحمة، بغض النظر عن ارتفاع تكلفة هذه الأماكن، وقال: "قد لا نكون قادرين على دفعهم للسير بسياراتهم عشرة أميال ليتفحصوا منتجاتنا، لكن يمكننا أن ندفعهم للسير عشرة أمتار. ثم تحدث بشكل خاص عن مستخدمى نظام Windows ويندوز حيث يجب أن يتربص لهم وقال: "إن كانوا يمرون بمتجرنا، فإنهم سيدخلونه بدافع الفضول، هذا إن جعلنا المكان مرحبًا بما فيه الكفاية، وبمجرد أن نحظى بفرصة لنعرض عليهم ما لدينا، فإننا سنربح".

وقال جونسون إن حجم المتجر يشير إلى أهمية العلامة التجارية، وسأل جوبز: "هل أبل تعد علامة تجارية كبيرة كعلامة جاب التجارية"، فقال له جوبز بل إنها أكبر بكثير، فكانت إجابة جونسون أن متاجر أبل بناء على ذلك يجب أن تكون أكبر. وأضاف جوبز موضحًا أحد مبادئ مايك ماركولا والخاص بأن الشركة الجيدة يجب أن تقوم بـ "الإضفاء" — أى أنها يجب أن تعبر عن قيمها وأهميتها فى كل ما تقوم به، بدءًا من التغليف حتى التسويق. وأحب جونسون هذا المبدأ، فهو فى رأيه ينطبق على متاجر الشركات. وتنبأ قائلًا: "سيصبح المتجر هو التعبير المادى الأكثر قوة عن العلامة التجارية"، وقال إنه عندما كان صغيرًا ذهب إلى متجر سيفنتى سكند وماديسون فى منهاتن الذى يشبه القصر المبطنة جدرانه بالخشب والممتلئ بالأعمال الفنية والذى أبدعه رالف لورين وأضاف: "فى أى وقت أشترى فيه تى شرت ماركة بولو، أفكر فى هذا القصر، الذى كان بمثابة تعبير مادى عن مثل رالف العليا. وقد قام ميكى دركسلر بالمثل مع جاب. فلا يمكنك التفكير فى أى من منتجات جاب دون أن تفكر فى متجر جاب الرائع الذى يتسم بالمساحات الفارغة والأرضية الخشبية والحوائط البيضاء والمنتجات المطوية".

وعندما انتهيا، ذهبا بالسيارة إلى مقر شركة أبل وجلسا فى غرفة اجتماعات يعبثون بمنتجات الشركة. لم يكن هناك الكثير من المنتجات التى يمكنها أن تملأ أرفف متجر تقليدى، لكن هذا الأمر كان ميزة للشركة. فنوعية المتجر الذى سينشئونه، وفق القرار الذى توصلا إليه، سيستفيد من وجود منتجات قليلة. حيث سيكون معتدلًا من حيث كمية المعروضات وبهيجًا ويقدم الكثير من الأماكن التى يمكن للعملاء تجربة المنتجات فيها. وقال جونسون: "أغلب الناس لا يعرفون منتجات أبل. إنهم ينظرون لها كما لو كانت طائفة دينية غريب، ويجب أن تغير من هذه النظرة لتتحول إلى شىء رائع بالإضافة إلى أن امتلاك متاجر مذهلة يستطيع الناس تجربة المنتجات بها سيساعد على هذا". وستقوم هذه المتاجر بربط روح شركة أبل الحقيقية بمنتجاتها: المرح واليسر والإبداع وانتحاء الجانب المشرق من الخط الفاصل بين كونها منتجات حديثة الطراز أو منتجات تلقى فى القلوب شعورًا بالرهبة لتعقيدها.

النموذج الأولى

عندما عرض جوبز الفكرة فى النهاية، لم يشعر مجلس الإدارة بالإثارة. فقد كانت شهرة شركة جيت واى للحاسبات تضمحل بعد أن افتتحت عدة متاجر فى الأحياء، لكن حجة جوبز بأن متاجره ستكون أفضل لأنها ستكون فى مواقع ذات تكلفة أعلى لم تكن كافية فى ظاهرها لطمأنتهم، فالشعارات الإعلانية مثل "فكر باختلاف" و"إهداء إلى المجانين"

كانت شعارات جيدة للإعلانات، لكن مجلس الإدارة كان مترددًا فى استخدامها كمبادئ استرشادية لإستراتيجية المؤسسة، ويتذكر أرت ليفنسون، المدير التنفيذى لشركة جينيتك الذى انضم لمجلس إدارة أبل عام ٢٠٠٠، ما حدث قائلًا: "شعرت بالحيرة واعتقدت أنها أشياء مجنونة. فنحن شركة صغيرة وتعد لاعبًا هامشيًا فى هذه الصناعة. لذا فقد قلت إننى غير متأكد من قدرتى على دعم شىء كهذا". وكذلك تشكك إد وولارد فى هذه الفكرة وقال: "لقد حاولت جيت واى هذا من قبل وفشلت، بينما تبيع شركة ديل منتجاتها مباشرة إلى المستهلك دون الحاجة لمتاجر ونجحت فى ذلك". ولم يكن جوبز يتقبل رفض مجلس الإدارة. ففى آخر مرة حدث فيها هذا، استبدل أغلب أعضاء المجلس. إلا أن وولارد هذه المرة، ولأسباب شخصية بالإضافة إلى تعبه من التنازع مع جوبز، قرر أن ينسحب. لكن قبل أن يقوم بذلك، وافق المجلس على إنشاء أربعة متاجر على سبيل التجربة.

إلا أن جوبز كان له نصير وحيد فى مجلس الإدارة. ففى عام ١٩٩٩ كان جوبز قد قام بتعيين ملك البيع بالتجزئة المولود فى برونكس، ميلارد "مايكى" دركسلر، الذى أثناء عمله كمدير تنفيذى لماركة جاب حولها من سلسلة محلات خاملة إلى أيقونة ثقافة الملابس الأمريكية غير الرسمية. وقد كان أحد القلائل فى العالم الذى حظى بقدر جوبز فى النجاح والذكاء فيما يتعلق بالتصميم وصورة الشركة وهوى المستهلك، بالإضافة إلى ذلك، فقد أصر على التحكم من البداية للنهاية: أى أن متاجر جاب لا تبيع سوى منتجات جاب، ومنتجات جاب لا تُباع إلا فى متاجر جاب وبشكل حصرى عليها. وعن هذا يقول دركسلر: "لقد هجرت العمل فى المتاجر المتنوعة لأننى لم أستطع أن أتحمل عدم مقدرتى على التحكم فى منتجى بدءًا من الطريقة التى يُصنع بها حتى الطريقة التى يباع بها. وستيف يفكر بمثل هذه الطريقة، وهو ما يدفعنى للاعتقاد بأن هذا هو سبب تعيينه لى".

وقدم دركسلر لـ جوبز نصيحة مفادها: عليك بناء نموذج مبدئى فى سرية لمتجر أبل بالقرب من مقر أبل، وانهه تمامًا، ثم تجول فيه حتى تشعر بالراحة مما صنعته؛ لذا فقد قام جونسون وجوبز بتأجير مخزن شاغر فى كوبرتينو. وفى كل ثلاثاء من كل أسبوع ولمدة ستة أشهر، كانا يجتمعان هناك فى جلسات للعصف الذهنى، ولتنقيح فلسفتهما فى البيع بالتجزئة بينما يتجولان فى المكان. وكان هذا المخزن هو ما يقابل استوديو التصميم الخاص بـ آيف، أى الملاذ بالنسبة لـ جوبز حيث يمكن لمنهجه البصرى أن يبتكر المزيد من الإبداعات من خلال لمس الخيارات المتاحة ورؤيتها بينما تتجسد أفكاره أمام ناظريه. ويتذكر جوبز: "أحببت التجول هناك بمفردى، لمجرد أن أتفحص المكان فحسب".

وفى بعض الأحيان كان جوبز يجعل دركسلر ولارى إليسون وغيرهما من أصدقائه المخلصين يحضرون ويلقون نظرة على المكان، وعن هذا يقول إليسون: "فى العديد من

عطـلات نهايـة الأسبوع، وعندما لم يكن يجعلنى أشاهـد المشاهد الجديدة من فيلم *Toy Story*، كان يدفعنــى للذهــاب إلى المخزن لمشاهدة نماذج المتجر. لقـد كان مهووسًا بكل التفاصيـل الجماليـة وكذلك بتفاصيل تجربة الخدمة. واستمـر الأمر حتى وصلت لمرحلة دفعتنــى لأن أقــول له: لــن أحضـر للمشاهــدة إن كنت ستدفعنــى للذهــاب للمتجر مرة أخرى".

كانــت شركة أوراكل التى شــارك إليسون فى تأسيسها تقــوم بتطوير برمجيات لنظم الصــراف الإلكترونى المحمول، الــذى تخلص من منضدة الخزينة. وفــى كل زيارة يقوم بهــا إليسون كان جوبز يحثه على التفكير فى طرق لتيسير عملية البيع من خلال التخلص من بعض الخطوات غير الضرورية، مثل تقديم بطاقة الائتمان أو طباعة الإيصال. ويقول إليســون: "إن نظرت إلى المتجر والمنتجات فستلاحظ هوس ستيف بالبساطة كتعبير عن الجمــال؛ أى هذه الجماليات التى تنتمى لمدرسـة باوهاوس والبساطة الرائعة، والتى تسم كل شىء حتى عملية دفع الحساب فى المتاجر، تعنى أقل عدد من الخطوات على الإطلاق. وبهـذا منحنا ستيف الوصفــة الدقيقة والواضحة للكيفية التى يرغـب أن تسير بها عملية دفع الحساب".

وعندمــا حضر دركسلر لرؤية النموذج المبدئى، كانت لــه بعض الانتقادات التى يقول عنها: "كنت أعتقد أن المساحة مقسمة إلى أماكن كثيرة وليست فارغة بالقدر الكافى. فقد كان هنــاك الكثير من الخصائص المعمارية والألوان الكثيرة التى تسبب الارتباك". وأكد أن العميــل يجب أن يكون قــادرًا على الدخول إلى متاجر بيــع المنتجات بالتجزئة وبمجرد أن يتفحصــ المكان بناظريه يستطيع أن يدرك نظامه. وافــق جوبز على أن البساطة وقلة مصــادر الإلهــاء هى أساسيات المتجــر العظيم، بقدر أهميتها نفســه بالنسبة للمنتجات. يقــول دركسلـر: "وبعــد استماعه لهــذا الرأى، أعجب بــه ونفذه. وكانت وجهــة نظره هى التحكـم التام فــى تجربة منتجــه بأكملها بدءًا من كيــف يتم تصميمــه وتصنيعه ونهاية بالكيفية التى يباع بها".

فــى أكتوبر عــام ٢٠٠٠، عندما كان جوبز يعتقد أنه وقت انتهائه من عملية التصميم، نهضـ جونسون من فراشــه فى منتصف ليلة الاثنين قبل اجتماعهمــا المعتاد يوم الثلاثاء وفــى رأسه تدور فكرة تؤرقه وهى: أنهمــا يقومان بشىء أساسى خاطئ، لقد كانا ينظمان المتجــر بحيث يتمحــور حول كل منتجات أبـل الرئيسية، بوجود أماكــن مخصصة لجهاز PowerMac (بــاور ماك) وiMac (آى ماك) وiBook (آى بوك) وPowerBook (بور بــوك). إلا أن جوبــز كان قد بدأ فى اعتناق مبدأ جديد وهــو: أن الحاسب الشخصى يعد بمثابــة المحور لكل الأنشطة الرقمية؛ بمعنــى أن حاسبك الشخصى قد يتعامل مع الفيديو والصــورة الموجــودة على آلــة التصوير، وربما فى يــوم ما قد يتعامل مــع مشغل الموسيقى

والأغانى أو مع الكتب والمجلات. وكانت فكرة جونسون التى توصل إليها بعد إمعان التفكير وقبل بزوغ فجر هذا اليوم هى أن المتاجر يجب ألا ترتب لتركز على عرض خطوط الإنتاج الأربعة للشركة فقط، بل لتركز أيضًا على الأشياء التى قد يرغب الناس فى القيام بها. وهو يوضح ذلك بقوله: "على سبيل المثال، اعتقدت بوجوب وجود قسم مخصص لعرض الأفلام حيث سيكون لدينا العديد من أجهزة ماك وبور بوك يعمل عليها برنامج التنقيح iMovie (آى موفى) ليعرضوا لك كيف يمكن أن تنقل الصور والفيديو من كاميرا الفيديو وتقوم بالتعديل عليها".

حضر جونسون إلى مكتب جوبز مبكرًا فى يوم الثلاثاء وأخبره عن وجهة نظره غير المتوقعة والخاصة بأن عليهما إعادة النظر فى إعادة تنظيم المتاجر. كان جونسون قد سمع الكثير عن حدة لسان مديره، لكنه لم يكن قد تعرض لها حتى الآن. وانطلق جوبز فى الحديث كالبركان وصرخ قائلًا: "هل تعلم كم تعد هذه فرصة كبرى؟ لقد أضنيت نفسى بالعمل على هذا المتجر طوال ستة أشهر وتريد الآن أن تغير كل شىء؟!" ثم فجأة هدأ جوبز وقال: "لقد تعبت. ولا أعرف إن كان بإمكانى أن أصمم متجرًا آخر من البداية".

كان جونسون عاجزًا عن الحديث، وحرص جوبز على أن يظل هكذا. وأثناء طريقهما إلى النموذج الأولى للمتجر، حيث كان العاملون مجتمعين لعقد اجتماع يوم الثلاثاء، أمر جونسون بألا ينطق بكلمة عن هذا الأمر له أو لأى من الأعضاء الآخرين بالفريق. وعندما وصلا إلى المتجر، كان جوبز قد انتهى من استيعاب هذه الفكرة. يتذكر جوبز ذلك قائلًا: "كنت أعلم أن رون على صواب". ولذا افتتح جوبز الاجتماع بقوله: "رون يعتقد أننا قد أخطأنا فى الأمر بأكمله، وهو يرى أن المتجر لا يجب أن يركز على المنتجات بل على ما يقوم به المستهلك بدلًا من ذلك". وكان هذا الحديث بمثابة الصدمة لـ رون. وتبع هذه الكلمات فترة من الصمت ثم استطرد جوبز قائلًا: "أتعلمون؟ إنه على صواب". وأخبرهم بأنهم سيعيدون التصميم حتى لو كان معنى هذا أن نتأخر عن موعد الافتتاح المحدد له شهر يناير بثلاثة أشهر أو أربعة وبرر هذا بقوله: "إن أمامنا فرصة وحيدة فقط للقيام بهذا بطريقة صائبة".

كان جوبز يحب أن يكون هو من يروى القصة – وقد قام بذلك فى هذا اليوم ورواها لفريقه – الخاصة بأن كل الأشياء التى فعلها بشكل صحيح تطلبت منه فى لحظة ما أن يعيد الكرة من أولها. ففى كل الأحوال كان عليه أن يعيد العمل على شىء ما اكتشف أنه ليس جيدًا لدرجة الكمال. وتحدث عن قيامه بذلك فى فيلم *Toy Story*، عندما تحولت شخصية وودى إلى شخصية حمقاء، وحدث هذا أيضًا فى مناسبتين أخريين مع حاسوب ماكنتوش الأصلى. ثم قال: "إن كان هناك خطأ، فلا يمكنك أن تتجاهله وتقول إنك ستصلحه فيما بعد، فهذا هو ما تفعله الشركات الأخرى".

عندمـا انتهى النموذج الأولى المعدل فى يناير عام ٢٠٠١، سمح جوبز لأعضاء مجلس الإدارة بـأن يروه للمرة الأولى. وشرح لهـم النظريات التى بنى عليها التصميم من خلال رسـوم تخطيطية علـى لوح الكتابة الأبيض؛ ثـم حشد أعضاء مجلس الإدارة فى شاحنة صغـيرة لنقلهم فى رحلة لمسافة ثلاثة كيلومترات. وعندما رأوا ما أنشأه جوبز وجونسون، وافقـوا بالإجماع على الاستمرار فى إنشاء هذه المتاجـر. فهذه المتاجر، وهو ما اتفق عليه المجلس، سترتقى بالعلاقة بين البيع بالتجزئة والصورة العامة للعلامة التجارية لمستويات جديـدة، كما أنها ستضمن أيضًـا أن المستهلك لن ينظر إلى حاسبات أبل الشخصية على أنها مجرد سلعة مثلها مثل حاسبات ديل أو كومباك.

أما أغلب الخبراء من خارج الشركة فقد اختلفوا مع هذا الرأى. وكتبت مجلة *بيزنس ويـك* فى عنوان مقال نشرته تقول: "ربما قد حان الوقت ليتوقف ستيف جوبز عن التفكير بهـذه الدرجة مـن الاختلاف"، كما كتبت أيضًـا: "آسفون يا ستيـف، وإليك أسباب عدم نجـاح متاجر أبل". أما جوزيـف جراتزيانو المدير المالى السابق لشركـة أبل فقد نُشر له اقتباسـ من حديثه عن المتاجـر يقول فيه: "مشكلة أبل هى أنها لا تزال تؤمن بأن طريقها للنمـو سيكـون من خـلال تقديم الكافيـار فى عالم يبـدو أنه راض إلى حـد كبير بالجبن والمقرمشات". وأعلن مستشار البيـع بالتجزئة دافيد جولدستين: "سأمنحهم عامين قبل أن يوقفوا هذا الخطأ المؤلم والمكلف".

خشب وحجر وفولاذ وزجاج

فـى يـوم ١٩ مايو عام ٢٠٠١، تم افتتاح أول متاجر أبل فى تايسون كورنر فى فرجينيا، وبه مناضـد بيضـاء لامعة وأرضية خشبيـة مصقولة ولافتة دعائية كبـيرة عليها عبارة "فكر باختـلاف" وصـورة للزوجين جون ويوكو. وثبـت خطأ المتشككين فى نجـاح هذه المتاجر. كانـت متاجر شركة جايـت واى يزورها فى المتوسط ٢٥٠ عميلًا فى الأسبوع. وبحلول عام ٢٠٠٤ كان متوسـط عـدد الزائرين لمتاجر أبل حوالى ٥٤٠٠ عميـل فى الأسبوع. وفى هذا العام حققت المتاجر عائدات تقدر بـ ١,٢ مليار دولار، لتحقق بهذا رقمًا قياسيًّا فى مجال البيـع بالتجزئة بعد تخطيه حاجز المليار دولار. وكانت المبيعات فى كل متجر يتم تحديثها وتصنيفهـا كل أربـع دقائق من خلال برمجيـات إليسون، لتقدم معلومـات فورية ليحدث التكامل بين التصنيع والتوريد والمبيعات.

وبينمـا كانت المتاجر تزدهر، ظل جوبز منخرطًا فـى كل ما يتعلق بها. ويتذكر لى كلو ذلـك قائلًا: "فى أحـد اجتماعاتنا الخاصة بالتسويق أثناء افتتـاح المتاجر، جعلنا ستيف نقضـى نصـف ساعة لنقرر درجة اللـون الرمادى للوحات الإرشاديـة للحمامات". كانت

شركة بوهلين سيوانسكى جاكسون للتصميم والديكورات هى من قامت بتصميم هذه المتاجر الحصرية لأبل فقط، لكن جوبز هو من كان يتخذ كل القرارات الرئيسية.

ركز جوبز بشكل خاص على السلالم، والتى كانت تشبه تلك التى أنشأها فى شركة نيكست. وعندما كان يزور أحد المتاجر أثناء إنشائه، كان دائما ما يقترح إجراء تعديلات على السلالم. وأدرج اسمه فى طليعة المخترعين فى براءتى اختراع للسلالم، إحداهما كانت عن فكرة الرؤية من خلال السلالم وذلك بسلالم كلها مصنوعة من الزجاج حتى الدرجات ويدعم هذه الألواح الزجاجية صفائح من التيتانيوم، أما الاختراع الآخر فقد كان عن نظام هندسى استخدم وحدة زجاجية من ألواح متراصة معًا ومتراكبة لتدعم الأحمال التى ستكون عليها.

فى عام ١٩٨٥، وعندما تم إقصاؤه من شركة أبل، زار جوبز إيطاليا وانبهر بالحجر الرمادى اللون لأرصفة المشاة فى شوارع فلورانس. وفى عام ٢٠٠٢، وعندما خلُص إلى أن الأرضية الخشبية الخفيفة فى المتاجر قد بدأت تبدو مبتذلة إلى حد ما –وهو شىء من العسير تخيل أنه قد يزعج شخصًا مثل ستيف بالمر المدير التنفيذى لشركة مايكروسوفت– أراد جوبز استخدام هذه الأحجار بدلا من الخشب. وحاول بعض زملائه الضغط عليه ليحاكى لون هذا الحجر وملمسه باستخدام الخرسانة، وهو ما كان أقل بمقدار عشر مرات فى السعر، إلا أن جوبز أصر على أن الأرضية يجب أن تكون أصلية. وتأتى حجارة بيترا سيرنا الرملية، ذات اللون الرمادى المائل للزرقة والتى تتكون من حبيبات صغيرة، من مقلع حجارة تملكه عائلة آل كاسون فى فرنزولا خارج مدينة فلورانس. ويصف جونسون ما حدث ويقول: "كنا نختار ٣٪ فقط مما يرد من المقلع فى الجبل لأن ما نختاره كان يجب أن يكون له درجة اللون نفسها والتجزيع والنقاء. وكان ستيف يشعر بشدة بأن علينا أن نحصل على اللون المناسب وأن الخامة يجب أن تكون على درجة عالية من الكمال". لذا فقد قام المصممون فى فلورانس باختيار الحجر المناسب من المقلع ثم أشرفوا على تقطيعه إلى بلاط ملائم، كما حرصوا على أن يتم وضع علامة على كل بلاطة للتأكد من أنها ستوضع بجوار البلاطة المناسبة لها، وعن هذه الأرضيات يقول جونسون: "إن معرفتك أنها الأحجار نفسها التى تستخدم فى أرصفة المشاة فى فلورانس، تؤكد لك أن بإمكانها البقاء على مر الأعوام".

ومن السمات المميزة الأخرى للمتاجر كانت نضد العبقرية. ابتكر جونسون هذه الفكرة بعد قضائه يومين فى عزلة مع فريقه. حيث طلب منهم أن يذكر كل فرد أفضل خدمة استمتع بها. وذكر جميعهم تقريبًا بعض التجارب اللطيفة فى فنادق فور سيزونز أو ريتز كارلتون؛ لذا فقد أرسل جونسون أفضل خمسة مديرى متاجر لديه للالتحاق ببرنامج تدريبى لدى ريتز كارلتون وكون فكرة ابتكار شىء ما بين مكتب الاستقبال وطاولة تناول

المرطبات. وقال لـ جوبز: "ماذا لو حشدنا هذه النضد بخيرة رجال ماك ويمكننا أن نطلق عليها نضد العبقرية".

وقـال جوبز إن هذه فكرة مجنونـة. حتى إنه رفض الاسم المقـترح، وقال: "لا يمكنك أن تطلـق عليهم عباقرة، فهم مهووسون بالحاسبات ولا يمتلكون مهارة التعامل مع الناس مـن خلال شيء يطلق عليه نضد العبقرية". واعتقد جونسون أنه قد خسر، لكن في اليوم التـالي دخل إلى غرفة المستشار العام لشركـة أبل الذي قال له: "بالمناسبة لقد طلب مني ستيف أن أسجل اسم "نضد العبقرية" كعلامة مسجلة باسم الشركة".

اجتمعـت الكثير من الأشياء التي يولع بها جوبز في متجر منهاتن الذي يقع في فيفث أفنيـو، والذي تم افتتاحه عـام ٢٠٠٦ وهي: المكعب والسلالم المميـزة لمتاجر أبل والزجاج والتعبـير بقوة من خلال أقل الأشياء. وعنه يقول جونسون: "لقد كان بحق متجر ستيف". وحيـث إنه كان يعمـل ٢٤ ساعة في اليوم وطوال أيام الأسبـوع، فقد كان خير برهان على صحـة إستراتيجية العثور على مواقع ذات كثافة حركة عالية وذلك أيضا بجذبه لخمسين ألف عميل أسبوعيًا في السنة الأولى. (تذكر أن متاجر جيت واي كانت تجذب ٢٥٠ عميلا أسبوعيًـا). وأشار إليه جوبز بفخر عام ٢٠١٠ وقـال: "هذا المتجر يجتذب عملاء عن كل مـتر مربع أكـثر من أي متجر آخر في العـالم. كما أنه يدر بشكل عام دخـ□ أكثر من أي متجر آخر في نيويورك بما فيها متجر ساكس وبلومنجديل".

كان جوبـز قادرًا على خلق الاهتمام بافتتاح المتاجر بقدرتـه نفسها على القيام بالمثل عند إطلاق المنتجات الجديدة. وبدأ الناس يسافرون لحضور افتتاح المتاجر ليقضوا الليلة السابقـة خـارج المتجر حتى يكونوا ضمـن أوائل زوار المتجر. وكتب جـراي ألن الذي أنشأ موقعًـا إلكترونيًـا للمعجبين بمتاجر أبل: "اقـترح ابني الذي كان يبلغ حينهـا ١٤ عامًا أن نقضي الليلة، وهي المرة الأولى لي، خارج متجر بالو ألتو، وتحولت هذه التجربة إلى حدث اجتماعـي مثير فقد قضينا العديد من الليالي في انتظـار افتتاحات المتاجر بما في ذلك خمس ليال قضيناها خارج البلاد والتقينا بالعديد من الأشخاص الرائعين".

فـي يوليـو عام ٢٠١١، أي بعد عقد من الزمان من افتتـاح أول متجر، كان هناك ٣٢٦ متجرًا لشركة أبل. وكان أكبرها في كوفنت جاردن في لندن، وأكثرها ارتفاعًا في منطقة جينزا في طوكيو. أما متوسط العائدات السنوية فقد كانت ٣٤ مليون دولار للمتجر الواحد، وإجمالي المبيعات في العام المالي ٢٠١٠ كان ٩,٨ مليار دولار. إلا أن المتاجر قامت بما هو أكثر من هذا؛ فعلى الرغم من أنها المسئولة بشكل مباشر عن ١٥٪ من عائدات أبل، فإنها – مـن خلال لفت الانتباه وخلـق حالة من الوعي بالعلامة التجارية لـ أبل – قد أسهمت بشكل غير مباشر في تعزيز كل ما تنتجه الشركة.

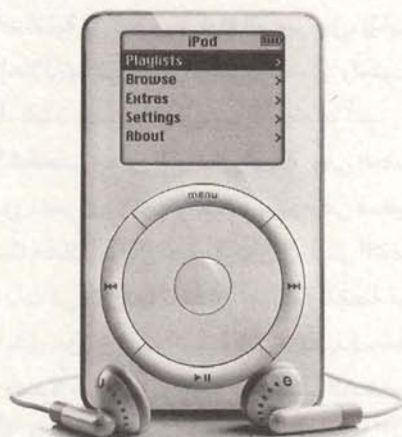
حتـى وهو يحارب آثار السرطان عام ٢٠١١، قضـى جوبز الوقت فى وضع التصورات للمشروعـات المستقبليـة للمتاجر، مثل المتجر الذى أراد بنـاءه فى محطة قطارات جراند سنـترال بمدينة نيويورك. ففى فترة بعد الظهيرة فى أحد الأيام أرانى صورة لمتجر فيفث أفنيـو وأشـار إلى الثمانية عشر لوح زجاج الموجودة على كل جانب وقال: "كان هذا أحدث شىء فى تكنولوجيا فن الزجاج آنذاك. وكان علينا أن نبنى غرف تشكيل الزجاج الخاصة بنا حتى نصنع هذا الزجاج". ثم أخرج رسمًا فيه هذه الألواح الثمانية عشر وقد استبدل بهـا أربعة ألواح ضخمة. وقال إن هذا هو مـا يرغب فى بنائه بعد ذلك. ومرة أخرى، كان يمثل تحديًا للدمج بين العنصر الجمالى والتكنولوجيا. وقال: "إن كنا نرغب فى بناء ذلك بما بين أيدينا من تكنولوجيا، فيجب أن نجعل المكعب أقصر بمقدار ٣٠ سم. وأنا لا أرغب فى القيام بذلك، لذا علينا أن نبنى غرف تشكيل جديدة فى الصين".

ولم يتأثر رون جونسون بهذه الفكرة، فقد كان يعتقد أن الثمانية عشر لوحًا شكلها أفضل مما ستبدو عليه الألواح الأربعة. ويعلل رأيه بقوله: "النسب التى لدينا اليوم تتماشى بشكل رائـع مـع أعمدة مبنى جنرال موتورز. وهـى تتلألأ مثل صندوق المجوهـرات. وأعتقد أننا إن جعلنـا الزجاج أكثر شفافية، فإنه على الأرجح قـد يتصدع". وتناقش فى هذه النقطة مـع جويز، لكن بلا جدوى. وعن هذا يقول جونسون: "عندمـا تطرح التكنولوجيا إمكانية جديـدة، كان يرغب فـى استغلالها، بالإضافة إلى ذلك، ففـى رأى ستيف أن الأقل دائما مـا يكون إضافة، والأبسط دائما ما يكون أفضل. لهذا، إن كان بإمكانك أن تبنى صندوقًا زجاجيًا بعناصر أقل، فهو بذلك أفضل وأبسط وهو قمة التكنولوجيا. وهذا هو المكان الذى يرغب ستيف فى التواجد فيه بمنتجاته وبمتاجره".

الفصل الثلاثون

المحور الرقمى

من iTunes (آى تيونز) إلى iPod (آى بود)



جهاز iPod (آى بود) الأصلى، عام ٢٠٠١

الوصل بين النقاط

فى كل سنة كان جوبز يصطحب أفضل موظفيه فى رحلة يطلق عليها رحلة "أفضل ١٠٠". وكان يقوم باختيارهم على أساس قاعدة بسيطة، وتصف القاعدة هؤلاء الأشخاص بأنهم: الأشخاص الذين ستصطحبهم معك إذا كان بإمكانك أخذ مائة شخص فقط فى قارب نجاة إلى شركتك القادمة. وفى نهاية كل رحلة، كان جوبز يقف أمام سبورة بيضاء (كان يحب السبورات البيضاء لأنها تمنحه سيطرة كاملة على الموقف؛ ولأنها تساعد على التركيز)، ويسألهم: "ما الأمور العشرة التى يجب أن نقوم بها بعد ذلك؟" وكان الموظفون يتشاجرون على وضع مقترحاتهم ضمن القائمة، وكان جوبز يدون هذه المقترحات ثم

يحـذف المقترحـات التى يعلن أنها غبية. وبعد كثير من المنـاورات كانت تتوصل المجموعة إلى عمل قائمة بعشرة مقترحات. وبعد ذلك يقوم جوبز بحذف المقترحات السبعة الأخيرة ويقول: "يمكننا فقط تنفيذ ثلاثة".

وبحلـول عـام ٢٠٠١، كانت أبل قـد جددت مجموعـة الحاسبـات الشخصية التى تطرحها للبيع؛ وآن الأوان للتفكير باختلاف. وتصدرت مجموعة احتمالات جديدة قمة قائمـة الأمـور التى يجب فعلهـا بعد ذلك والتى كتبهـا على سبورتـه البيضاء فى ذلك العام.

فـى ذلـك الوقت أسدلـت سحابة سـوداء على العـالم الرقمى. فقد انفجـرت فقاعة الـدوت كوم، وهبط مؤشر بورصـة ناسداك إلى أكثر من ٥٠٪ من أعلى نقطة له. وظهرت إعلانـات ثـلاث شركات تقنية فقط فـى مباراة السوبر بول، ينايـر ٢٠٠١ فى مقابل سبع عشـرة شركـة ظهرت إعلاناتها فى مبـاراة العام الماضى. وأصبـح الإحساس بالانكماش الاقتصـادى أكثر عمقًا. فمنذ خمس وعشرين سنة، عندما أسس جوبز مع وزنياك شركة أبـل، أصبح الحاسب الشخصى محور الثورة الرقميـة. وفى الوقت الراهن، كان الخبراء يتوقعـون نهاية هذا الدور المحورى. وكتب والت موسبيرج فى صحيفة وول ستريت جورنال أن الحاسب: "أصبح شيئًا مملاً"، وقال جيف فيدزن الرئيس التنفيذى لشركة جايت واى: "من الواضح أن الحاسبات فى طريقها لفقدان أهميتها كنقطة محورية".

وفـى تلك اللحظة أطلق جوبـز إستراتيجية كبيرة جديدة ستحـول أبل وأيضًا صناعة التكنولوجيـا بأكملهـا. وبـدلاً مـن أن يتراجـع الحاسـب الشخصى عن مكانـه المحورى، سيصبـح "محورًا رقميًّا" ينسق بـين أجهزة مختلفة مثل مشغل الموسيقى ومسجل الفيديو والكامـيرا. وستتمكن من ربـط ومزامنة كل هذه الأجهزة فى حاسبـك، وسيقوم بتنظيم الموسيقـى والصـورة والفيديو والنصوص وكل ما يتعلق بمـا وصفه جوبز بمصطلح "نمط حياتـك الرقمى". ولن تعـد أبل شركة حاسبات فقط – بالفعـل ستسقط هذه الكلمة من اسمها– بل سيتجدد حاسب ماكنتوش ليصبح مركز مجموعة مذهلة من الأجهزة الحديثة بما فيها جهاز iPod (آى بود) وجهاز iPad (آى باد).

عندمـا شـارف جوبز علـى بلوغ سـن الثلاثـين، استخـدم تشبيهًا مجازيًّـا متعلقًا بأسطوانـات الموسيقى. فقد كان يفكر لمـاذا تصبح أنماط تفكير الرجال صارمة عندما يتجـاوزون سـن الثلاثـين، ويصبحون أقل ابتـكارًا. وقال عـن هذا: "تصبـح أفكارهم تقليديـة متصلبـة يكررونها مثل الأسطوانـة المشروخة، ولا يأتون بشـيء جديد"، ولكنه فـى عمـر الخامسة والأربعين، كان جوبز على وشك الخروج مـن سطوة هذه الأسطوانة المشروخة.

وصلة Fire Wire (فاير واير)

تعـود فكـرة جوبز عن تحول الحاسـب إلى محور رقمى إلى تكنولوجيـا تسمى وصلة Fire Wire (فاير واير)، حيث قامت شركة أبل بتطويرها فى أوائل تسعينيات القرن العشرين. وكانت عبارة عن منفذ تسلسلى عالى السرعة ينقل الملفات الرقمية مثل الفيديو من جهاز إلى آخـر، وقام مصنعو كاميرات التسجيل اليابانيـون باستخدام هذه التكنولوجيا، وقرر جوبـز استخدامها فـى الإصدارات المحدثة من حاسـب iMac (آى ماك) الذى ظهر فى أكتوبـر ١٩٩٩. وبـدأ يرى أن وصلة فاير واير يمكن أن تكـون جزءًا من نظام ينقل الفيديو من الكاميرات إلى الحاسب حيث يمكن تحريرها ومشاركتها.

ومـن أجل تحقيق ذلـك، احتاج حاسـب iMac (آى ماك) إلى برنامـج رائع لتحرير الفيديوهات، ولهذا السبب ذهب جوبز إلى أصدقائه القدامى فى شركة أدوبى المتخصصة فـى الرسومات الرقمية، وطلب منهم عمل نسخة جديدة من برنامج Adobe Premiere (أدوبـى بريمير) لحاسب Mac (مـاك)، وكان هذا البرنامج رائجًـا فى الحواسب التى تعتمد نظام تشغيل ويندوز. وتفاجأ جوبز من المسئولين فى أدوبى لأنهم رفضوا طلبه بشكل قاطـع. وقال هؤلاء المسئولـون إن مستخدمى حاسب ماكنتوش قليلـون، ومن ثم فالأمر لا يستحـق تطوير نسخة لحاسب ماكنتوش. واستشاط جوبز غضبًـا وشعر بالخيانة، وقال فيمـا بعد: "لقد جعلت أدوبى مشهـورة، لكنهم خدعونى". وزادت أدوبى الطين بلة عندما لم تقـم بعمل نسخة من برامجها الرائجة الأخـرى مثل Photoshop (فوتوشوب) لنظام تشغيل Mac OSX (ماك أو إس إكس)، على الرغم من أن حاسب ماكنتوش كان رائجًا فى سوق المصممين وغيرهم من المبدعين الذين يستخدمون هذه التطبيقات.

لم يسامـح جوبز شركة أدوبى مطلقًـا، وبعد عقد من الزمن، دخل فى حرب علنية مع الشركة عندما لم يسمح بتشغيل برنامج Adobe Flash (أدوبى فلاش) على جهاز iPad (آى باد). لقد تلقى درسًا قيمًا قوى رغبته فى السيطرة على كل عناصر النظام الرئيسية من البداية للنهاية، وعن هذا قال: "الدرس الأساسى الذى تعلمته عندما تعرضنا للخيانة من جانب شركة أدوبى فى عام ١٩٩٩ هو ألا ندخل فى أى عمل لا نكون فيه مسيطرين على كل من المكون الصلب والبرمجيات، وإلا فسنخسر خسارة فادحة".

لذلـك فى عام ١٩٩٩ بدأت أبل فى تطوير برامج تطبيقات لحاسب Mac (ماك)، مع التركيز على الأشخاص العاملين فى مجال الفن والتكنولوجيا. ومن ضمن هذه التطبيقات برنامـج Final Cut Pro (فاينـال كات بـرو) لتحرير ملفات الفيديـو الرقمية، وبرنامج iMovie (آى موفـى) وكان نسخة مبسطـة للمستخدم العادى، وبرنامج iDVD (آى دى فى دى) لنسخ الفيديو أو الموسيقى على أسطوانات مدمجة، وبرنامج iPhoto (آى فوتو)

لينافس برنامج Adobe Photoshop (أدوبي فوتوشوب)، وبرنامج GarageBand (جراج باند) لعزف وخلط الموسيقى، وبرنامج iTunes (آى تيونز) لتشغيل الأغانى، وموقع iTunes Store (آى تيونز ستور) لشراء الأغانى.

وسرعان ما تم فهم فكرة المحور الرقمى بشكل أوضح. يقول جوبز: "فهمت ذلك لأول مرة فى كاميرا الفيديو، فاستخدام برنامج iMovie (آى موفى) يجعل كاميرا الفيديو أكثر فائدة". فبدلاً من أن تكون لديك مادة مسجلة تبلغ مدتها مئات الساعات، ولن يمكنك مطلقًا متابعتها كلها حتى النهاية، أصبح بإمكانك تحرير هذه المادة المصورة على حاسبك، وأن تقوم بتقليب اللقطات بشكل أنيق، وإضافة الموسيقى إليها، وكتابة أسماء من شاركوا فيها فى نهاية العرض، وكتابة اسمك كمنتج منفذ لها. لقد أتاحت هذه التكنولوجيا فرصة للناس ليكونوا مبدعين ويعبروا عن أنفسهم، وأن يقدموا شيئًا عاطفيًا مؤثرًا. وعن هذا يقول جوبز: "فى هذه اللحظة أدركت أن الحاسب الشخصى سيتطور ليصبح شيئًا آخر".

وخطرت لـ جوبز فكرة أخرى. وتمثلت هذه الفكرة فى أنه إذا كان الحاسب سيصبح هو المركز، فهذا سيجعل الأجهزة المحمولة أكثر بساطة. وكثير من الوظائف التى حاولت تلك الأجهزة القيام بها، مثل تحرير الفيديوهات أو الصور، كان يتم إنجازها بشكل سيئ جدًّا، نظرًا لصغر حجم شاشاتها، وعدم قدرتها على عرض قوائم مليئة بالكثير من الوظائف. ومن ثم فالحاسبات بإمكانها القيام بذلك بسهولة أكبر.

وهناك شىء آخر إضافى... لقد وجد جوبز أن هذا سيكون أكثر نجاحًا إذا كان كل شىء (الجهاز، والحاسب، والبرنامج، والتطبيقات، ووصلة الفاير واير) متكاملة تمامًا. وعن هذا يقول جوبز: "لقد أصبحت مؤيدًا تمامًا لفكرة تصنيع وتطوير كل من المكون الصلب وبرمجيات الأجهزة وتقديمها للمستهلك".

وتمثل جمال هذه الفكرة فى وجود شركة واحدة فقط مؤهلة جيدًا لتقديم هذه الخدمة المتكاملة، فشركة مايكروسوفت كانت تطور برمجيات، وشركتا ديل وكومباك كانتا تصنعان مكونات مادية للحاسب، وشركة سونى كانت تنتج الكثير من الأجهزة الرقمية، وشركة أدوبى كانت تطور الكثير من البرمجيات. وكانت شركة أبل هى الوحيدة التى كانت تقوم بكل هذه الأشياء. وعن هذا قال جوبز لجريدة *تايم*: "إننا الشركة الوحيدة التى تمتلك الأدوات كلها: المكون المادى، والتطبيقات، ونظام التشغيل. يمكننا أن نكون مسئولين تمامًا عن تجربة المستخدم. بإمكاننا القيام بالأمور التى لا تستطيع الشركات الأخرى القيام بها".

كان الفيديو أولى التجارب المتكاملة لشركة أبل فى إستراتيجية المركز الرقمى. وباستخدام وصلة الفاير واير، تتمكن من إدخال الفيديو المصور إلى حاسب ماك، وباستخدام برنامج iMovie (آى موفى) تتمكن من تحريره ليصبح تحفة فنية. وماذا

بعد؟ قد ترغب فى نسخ الفيديو على أسطوانات مدمجة لتتمكن مع أصدقائك من مشاهدتها على التليفزيون. وعن هذا يقول جوبز: "قضينا الكثير من الوقت مع مصنعى محركات الأقراص من أجل عمل محرك أقراص قادر على النسخ على أسطوانة مدمجة. كنا أول من يطلق هذا المحرك"، وكالعادة، ركز جوبز على جعل استخدام هذا المنتج بسيطًا قدر الإمكان، وكان هذا سر نجاحه. ويتذكر مايك إيفانجليست الذى عمل فى تصميم البرمجيات فى شركة أبل، رد فعل جوبز عندما اطلع على نسخة أولية من الواجهة؛ فيقول إنه بعد أن رأى جوبز مجموعة صور للشاشة، هب واقفًا وأمسك بقلم سبورة ورسم مثلثًا بسيطًا على السبورة البيضاء وقال: "هذا هو التطبيق الجديد. إنه يحتوى على نافذة واحدة. عليك أن تسحب الفيديو إلى هذه النافذة، ثم تضغط على الزر المكتوب عليه انسخ على أسطوانة. هكذا. هذا ما سنقوم بتطويره". وقف إيفانجليست مندهشًا، لكن هذا أدى إلى البساطة التى أصبح عليها برنامج iDVD (آى دى فى دى). كما ساعد جوبز فى تصميم أيقونة زر "انسخ" على أسطوانة.

علم جوبز أن الفوتوغرافيا الرقمية على وشك الرواج، لذلك قامت أبل بتطوير وسائل لتجعل الحاسب مركزًا للصور. لكن فى السنة الأولى على الأقل، صرف جوبز نظره عن فرصة كبيرة فعلاً. فقد كانت شركة إتش بى وعدد قليل من الشركات الأخرى ينتجون محرك أقراص يقوم بنسخ أسطوانات موسيقى، لكن جوبز قرر أن تركز شركة أبل على الفيديو بدلاً من الموسيقى. علاوة على أن إصراره غير العقلانى على التخلص من صينية محرك الأقراص فى حاسب iMac (آى ماك) وإحلال فتحة أنيقة محلها كان معناه أن حاسب iMac (آى ماك) لن يحتوى على أول مشغل أقراص قادر على نسخ أسطوانات مدمجة، لأنها كانت مصممة فى الأساس للمشغلات التقليدية ذات الصينية. وعن هذا يقول جوبز: "لقد فاتتنا هذه الفرصة، لذلك كان علينا اللحاق بالركب سريعًا جدًّا".

وصف شركة أبل بالابتكار ليس نابعًا فحسب من كونها الأولى فى الإتيان بالأفكار الجديدة، بل لأنها تعلم كيف تتقدم عندما تجد نفسها متأخرة.

iTunes (آى تيونز)

لم يستغرق جوبز وقتًا طويلاً لإدراك أن الموسيقى ستصبح ذات أهمية بالغة. ومع حلول عام ٢٠٠٠ كان الناس يقومون بتحميل الموسيقى على أجهزة الحاسب الخاصة بهم عن طريق الأسطوانات المدمجة، أو يقومون بتحميلها باستخدام خدمات مشاركة الملفات مثل خدمة Napster (نابستر)، ونسخ قائمة الأغانى على الأسطوانات الفارغة. فى هذا العام بلغ عدد الأسطوانات المدمجة الفارغة التى تم بيعها فى الولايات المتحدة حوالى ٣٢٠

مليــون أسطوانــة. رغم أنه لم يكن هناك سوى ٢٨١ مليــون نسمة فى البلاد. مما يعنى أن بعض الناس كانوا منشغلين حقا بنسخ الأسطوانات وشركة أبل لم تكن تلبى احتياجاتهم. وفــى تصريح لــه بمجلة فورتشن قال جوبــز: "شعرت بأننى مغفل. واعتقــدت أننا أضعنا الفرصة. وتحتم علينا العمل بمنتهى الجد كى نتدارك الأمر".

أضــاف جوبــز ناســخ أسطوانات مدمجة إلى جهــاز iMac (آى مــاك)، لكن هذا لم يكــن كافيــا، فهدفه كان تسهيل عملية نقــل الموسيقى من الأسطوانــة المدمجة، وتنظيمها علــى حاسوبك، ثم نســخ قوائم الأغانى. وكانت هناك شركات أخــرى تعد برامج لتشغيل الموسيقى، لكنها كانت بطيئة ومعقدة. وإحدى مواهب جوبز تمثلت فى تحديد أسواق العمل المليئــة بمنتجات من الدرجة الثانية. فقد ألقــى نظرة على برامج الموسيقى المتاحة حينئذ ــ من بينها برنامــج Real Jukebox (ريل جوكيبوكس)، و Windows Media Player (وينــدوز ميديــا بلاير) وبرنامج آخــر كانت شركة إتشــى بى ترفقه بناســخ الأسطوانات المدمجــة الخاصــ بها، وتوصــل إلى نتيجــة: "لقد كانت جميعهــا معقدة للغايــة بحيث لا يستطيع فهم نصف خصائصها سوى العباقرة".

عندئــذ تدخل بيل كينكايــد مهندس البرمجيات السابق بشركــة أبل والذى كان يقود سيــارة فــورد رياضية فى سباق على طريق مدينة ويلاوس بولايــة كاليفورنيا بينما يستمع إلى الراديــو، حينهــا سمع تقريــرا عن مشغل موسيقــى محمول يسمــى Rio (ريو) يقوم بتشغيــل صيغة رقمية للأغانى تسمــى MP3 (إم بى ثرى). ورفع رأسه عندما قال المذيع: "مستخدمــى جهاز Mac (ماك) لا تنفعلــوا؛ لأنه لن يعمل مع هذه الأجهزة". عندئذ قال كينكايد لنفسه: "ها! يمكننى معالجة هذا الأمر".

ولمساعدته فى مراسلة مدير مشروع مشغل الموسيقى Rio (ريو) من أجل التحدث حول جهــاز Mac (ماك)، اتصل بصديقيــه جيف روبين وديف هيلر، وهما مهندسا برمجيات سابقــان بشركــة أبــل. وقد وفــر منتجهمــا المعــروف باســم SoundJam (ساوندجام) لمستخدمى ماك واجهة بينية لجهاز Rio (ريو) وبرنامجًا لتشغيل الأغانى على حاسبهم. وفــى عام ٢٠٠٠، عندما كان جوبز يدفع فريقه لإعداد برنامج لتشغيل الموسيقى، انقضت شركــة أبــل واشترت ساوندجام مستعيــدة مكتشفيه للعمل بها مرة ثانيــة. (وبقى الثلاثة بالشركــة وظل روبين يدير فريــق تطوير برنامج الموسيقى على مــدار العقد التالى. ونظر جوبــز لـ روبــين على أنه شخصيــة مهمة للغاية فقــد سمح لمراسل جريدة تــايم ذات مرة بمقابلته فقط بعد أن أخذ عليه عهدًا بأنه لن يدون اسم عائلته).

وقد عمل جوبز معهم شخصيا كى يحول ساوندجام إلى منتج خاص بشركة أبل. وقد كان محملا بكل أنواع الخصائص وبنيت عليه الكثير من الشاشات المعقدة. ودفعهم جوبز لجعلهــا أكثر بساطة ومرحــا. فبدلا من استخدام واجهة بينيــة تجعلك تحدد ما إذا كنت

تبحث عن فنان أو أغنية أو ألبوم، أصر جوبز على استخدام إطار بسيط يمكنك أن تدون فيه أى شىء تريده. وبالاستعانة ببرنامج iMovie أخذ الفريق شكل المعدن اللامع الأملس كما أخذ أيضا فكرة الاسم حيث أسموه iTunes.

قدم جوبز برنامج iTunes (آى تيونز) فى المؤتمر السنوى الذى تعقده شركة أبل فى يناير من عام ٢٠٠١ كجزء من إستراتيجية المحور الرقمى. كان من المقرر أن يكون مجانًا لـكل مستخدمى أجهزة Mac (ماك)، كما أعلن جوبز. قـال جوبز فى النهاية: "انضموا لثـورة الأغنيات من خلال iTunes (آى تيونز)، وزيـدوا أهمية أجهزة الموسيقى الخاصة بكم عشر مرات" فلاقى هذا الإعلان استحسانًا كبيرًا من الجمهور. وفى حملته الإعلانية استخدم شعار: *Rip, Mix, Burn* "*استخلص، امزج، انسخ*".

فـى ظهيرة ذلك اليوم، قابل جوبـز الصحفى جون ماركوف الـذى يعمل فى صحيفة *نيويورك تايمز*. كانت المقابلة تسير بشكل سيئ، ولكن فى نهايتها، جلس جوبز أمام جهاز Mac (مـاك) وأخذ يتفاخر ببرنامـج iTunes (آى تيونز). وعند ظهور أشكال تتراقص علـى الشاشة: قال جوبز لماركـوف: "إنه يذكرنى بشبابى". وقد دفعـه ذلك لأن يحكى له أيام تعافيه من تعاطى حبوب الهلوسة. كان تعاطى هذه الحبوب أحد أهم أمرين أو ثلاثة قام بها فى حياته. ولن يفهمه مطلقًا من لم يتعاطوا هذه الحبوب قط.

iPod (آى بود)

كانـت الخطـوة التالية فى إستراتيجية المحـور الرقمى هى تصنيع مشغـل أغانٍ محمول. وقـد أدرك جوبـز أن الفرصـة متاحـة لشركـة أبل لتصميم مثـل هذا الجهـاز بالإضافة لبرنامـج iTunes (آى تيونـز). وهو ما جعلـه يتسم بقدر أكبر مـن البساطة. أصبح من الممكـن التعامل مـع المهام المعقدة على الحاسـب، والمهام السهلة الموجـودة على الجهاز. ومن هنا جاءت فكرة iPod (آى بود)؛ ذلك الجهاز الذى بدأ تحويل شركة أبل من مصنع للحاسبات لأهم شركة على مستوى العالم.

أولى جوبز اهتمامًا خاصًا للمشروع لأنه كان يحب الموسيقى. وقد قال جوبز لزملائه إن مشغل الأغانى الذى كان موجودًا بالفعل فى السوق: "ردىء حقًّا". ووافقه فيل تشيللر، وجـون روبنشتاين، وباقى أعضاء الفريق على ذلك. وأثناء تصميم برنامج iTunes (آى تيونـز)، كانـوا يخصصون بعض الوقت لجهاز Rio (ريو) وغـيره من مشغلات الأغانى التـى كانوا يسخـرون منها. وكما قـال تشيللر: "كنا نجلس حولها ونقـول "هذه الأجهزة رديئـة فعلاً" فهى تحمل ست عشـرة أغنية فقط، ولم يكن بإمكانـك التعرف على كيفية استخدامها".

بدأ جوبز يحث فريق العمل ليعمل بأقصى جهده من أجل طرح مشغل الأغانى المحمول فى خريف عام ٢٠٠٠، ولكن روبنشتاين أجابه بأن المكونات الأساسية لم تتوافر بعد. لذلك، طلب من جوبز الانتظار. وبعد بضعة أشهر، تمكن روبنشتاين من تصميم شاشة LCD وبطارية ليثيوم بوليمر يمكن إعادة شحنها. كان التحدى الأصعب يكمن فى العثور على مشغل أقراص صغير له ذاكرة مناسبة تجعل منه مشغل أغانٍ جيدًا. وفى فبراير من عام ٢٠٠١، فى إحدى جولاته المعتادة ذهب إلى اليابان ليزور موردى شركة أبل.

فى نهاية اجتماع روتينى مع شركة توشيبا، تحدث المهندسون عن منتج جديد موجود لديهم فى المعمل سوف يكون جاهزًا فى شهر يونيو. كان مشغلًا صغيرًا حجمه ١,٨ بوصة (أى فى حجم دولار فضى) يكفى لتخزين ٥ جيجا بايت (حوالى ألف أغنية)، ولكنهم لم يحددوا الهدف منه. وعندما عرضه مهندسو توشيبا على روبنشتاين، علم على الفور كيف يستخدمه. تخيل ألف أغنية فى جيبك! ممتاز. ولكنه لم يظهر أى تعبير على وجهه. كان جوبز هو الآخر فى اليابان؛ حيث كان يلقى محاضرة افتتاحية فى مؤتمر عالم ماك الذى عقد فى طوكيو. تقابلا فى تلك الليلة فى فندق أوكيورا، الذى كان جوبز يقيم فيه. قال له روبنشتاين: "أعرف كيف أصممه الآن. كل ما أحتاج إليه هو شيك بـ ١٠ ملايين دولار". فأعطاه جوبز الشيك على الفور. وهكذا بدأ روبنشتاين التفاوض مع شركة توشيبا لاحتكار حقوق ملكية كل مشغل تصنعه، وبدأ يبحث عن شخص يقود فريق التطوير.

كان طونى فاضل مبرمجًا متهورًا، يبدو كأحد متسللى الحاسب، وكانت له ابتسامة جذابة. حيث أنشأ ثلاث شركات وهو لا يزال بجامعة ميتشجان. ثم عمل فى شركة جنرال ماجيك على تصميم جهاز تواصل محمول (حيث التقى بـ آندى هيرتزفيلد وبيل أتكينسون)، ثم قضى بعض الوقت فى شركة فيليبس إلكترونيكس؛ حيث تشرَّب ثقافة الوقار التى ظهرت فى شعره الأبيض القصير واعتداده بذاته، وقد جاء ببعض الأفكار الخاصة باختراع مشغل أغانٍ رقمى أفضل، ولكنه فشل فى تسويقه فى بعض الشركات مثل ريلنتوركس، وسونى وفيليبس. وذات يوم كان فى كولورادو، يتزلج مع عمه، عندما دق هاتفه الجوال وهو فى المصعد الكهربائى. كان روبنشتاين يتصل به، وأخبره بأن شركة أبل تبحث عن شخص قادر على العمل فى تصنيع: "جهاز إلكترونى صغير". فقال فاضل – الذى كان يتسم بالثقة بنفسه – إنه ساحر فى صناعة مثل هذه الأجهزة. فدعاه روبنشتاين للذهاب إلى كوبرتينو.

كان فاضل يعتقد أن شركة أبل استعانت به للعمل على تصنيع مساعد رقمى شخصى؛ خلفًا لجهاز Newton (نيوتن). ولكنه عندما التقى بروبنشتاين، تحول الموضوع للحديث عن برنامج iTunes (آى تيونز)، الذى طرح فى الأسواق منذ ثلاثة أشهر. قال له روبنشتاين: "كنا نحاول الربط بين مشغلات MP3 (إم بى ثرى) الموجودة وبرنامج

iTunes (آى تيونـز) وكانت رديئـة للغاية. ونحن نعتقد أنه بإمكاننا تصنيع نسخة خاصة بنا".

سعـد فاضـل بذلك كثيرًا. "أنـا شغوف بالموسيقـى. وكنت أحاول أن أقـوم بذلك فى شركـة ريلنتوركس، حيث كنت أسوق مشغل أغـانٍ لشركة بالم"، فوافق على العمل بشركة أبـل، كمستشار على الأقل. وبعد بضعة أسابيع أصر روبنشتاين أنه إذا كان سيتولى قيادة الفريـق، فعليـه أن يعمل بنظام الـدوام الكامل. ولكن فاضل رفض ذلـك، فقد كان يحب أن يعمـل حرًا، فغضب روبنشتايـن من رفض فاضل لعرضه، وقال لـه: "إنه أحد قرارات الحياة، التى لن تندم عليها أبدًا".

قـرر روبنشتايـن أن يلـوى ذراع فاضـل. فجمـع حـوالى عشرين شخصًـا ممن تمت الاستعانـة بهم للعمل فى هذا المشروع. وعندما دخـل فاضل، قال له روبنشتاين: "طونى، لـن تعمل فى هذا المشروع إلا إذا وقعت عقدًا بالعمـل بنظام الدوام الكامل. فهل ستنضم إلينا أم لا؟ عليك أن تقرر ذلك فى التو واللحظة؟".

نظـر فاضل فى عينى روبنشتايـن، ثم نظر إلى الجمهور وقال: "هل يحدث هذا الأمر دومًا فى شركة أبل؟ هل يتم الضغط على الناس لكى يقبلوا عرضًـا ما؟" وتوقف للحظة، ثم أعلـن قبوله للعرض، وصافـح روبنشتاين على مضض. قال فاضل عن ذلك: "تسبب ذلك فـى توليد شعور بعدم الارتياح بينى وبين جون دام لسنوات طويلة". وقد وافقه روبنشتاين فى ذلك حيث قال: "لا أعتقد أنه سامحنى على ذلك أبدًا".

كان مـن المقدر لـ فاضل وروبنشتايـن الاصطدام ببعضهما لأن كليهما رأى أنه مخترع جهـاز iPod (آى بـود). فقـد رأى روبنشتاين، أنه كلـف بهذه المهمة من قبـل جوبز قبل الاستعانـة بـ فاضل بأشهـر، وأنه هو من عثر علـى مشغل الأقراص الـذى صممته شركة توشيبـا، وأنـه من اخترع الشاشة والبطاريـة وغيرها من مكوناتـه الأساسية. ثم استعان بفاضل ليجمع هذه الأجزاء معًا. وكان روبنشتاين يشعر بالاستياء عند رؤية فاضل؛ لذلك كان يسميه "طونى بالونى"، ولكنه لم يكن الشخص الوحيد الذى ينعته بذلك؛ نظرًا لوجود عاملـين آخريـن فى الشركة يشعـرون بالاستيـاء لانضمامه إليهم. ولكن مـن وجهة نظر فاضل، كان يرى أنه أتى بخطط لتصميم مشغل أغانٍ ممتاز قبل مجيئه لشركة أبل، وأنه كان يسوقهـا لشركات أخرى قبـل أن يوافق على العملٍ بشركة أبـل. وأصبحت مسألة من يعود إليه فضل اختراع iPod (آى بود) – ويكون الأب الروحى له – نقطة خلاف استمرت لسنوات فى جميع اللقاءات والمقالات وصفحات الإنترنت وحتى فى عناوين الويكيبيديا.

ولكـن على مدار الأشهـر القليلة التالية كانا مشغولين للغايـة، الأمر الذى منعهما من التشاجـر. وقـد أراد جوبـز أن يطرح جهـاز iPod (آى بود) فى الأسواق فـى رأس العام الجديـد، وكان هـذا يعنى الانتهاء منه فى شهر أكتوبر. كانـوا يبحثون عن شركات أخرى

تصمم مشغلات الأغانى، تكون أساسًا لعمل شركة أبل، حتى استقر الرأى على شركة صغيرة تدعى بورتال بلاير، قال فاضل لفريق العمل هناك: "هذا هو المشروع الذى سيحدث انقلابًا بشركة أبل، وبعد عشر سنوات من الآن، سوف تعمل فى مجال الموسيقى، لا الحاسبات"، وأقنعهم بتوقيع عقد احتكار، وبدأ فريقه يصحح العيوب التى قامت بها شركة بورتال بلاير، مثل واجهات المستخدم المعقدة، وقصر العمر الافتراضى لبطاريته، وعدم قدرته على عمل قائمة أغانٍ تزيد على عشر.

يا لها من فكرة!

هناك اجتماعات لا يمكن نسيانها نظرًا لأنها تميز لحظات مهمة ولأنها توضح الطريقة التى يعمل بها القادة. كانت هذه هى الحال مع اجتماع شركة أبل بغرفة الاجتماعات بالدور الرابع فى أبريل ٢٠٠١، حيث قرر جوبز وضع أساسيات جهاز iPod (آى بود). وقام فاضل بتقديم عرضه لـ جوبز وحضر هذا الاجتماع روبنشتاين وشيللر وآيف وجيف روبين وستان نيج، مدير قسم التسويق. ولم يكن فاضل يعرف جوبز، وكان يشعر بالرهبة بصورة واضحة. "عندما دخل غرفة الاجتماعات، اعتدلت فى جلستى وقلت فى نفسى: "يا إلهى، هذا ستيف!" لم أكن مستعدًّا للموقف لأننى سمعت عن قدر الفظاظة التى قد يكون عليها".

بدأ الاجتماع بعرض تقديمى للسوق المرتقبة وما تقوم به الشركات الأخرى. وعن هذا يقول فاضل: "لم يكن ينتبه لمجموعة شرائح العرض التقديمى لأكثر من دقيقة". وعندما تعرض إحدى شرائح منافسين محتملين آخرين فى السوق، كان يشيح بيده؛ ويقول: "لا تقلق من شركة سونى. إننا نعرف ما نقوم به ولكنهم لا يعرفون". بعد ذلك، توقفوا عن عرض الشرائح، وقام جوبز بطرح الأسئلة على المجموعة. وتعلم فاضل درسًا. وعنه يقول: "يفضل ستيف أن يتواجد فى اللحظة الحالية، وأن يناقش الأمور حتى الوصول للحل. وقد أخبرنى قائلًا: (إن كنت بحاجة إلى شرائح عرض، فإن هذا يدل على أنك لا تعرف ما الذى تتحدث عنه)".

على عكس ذلك، كان جوبز يفضل أن تُعرض عليه أشياء مادية يمكن أن يشعر بها ويتحقق منها ويتلمسها، ومن ثم أحضر فاضل ثلاثة نماذج مختلفة لحجرة الاجتماعات، وقد دربه روبنشتاين على كيفية عرضها بتسلسل لكى يكون اختياره المفضل هو الرائعة الفنية. لقد أخفوا نموذج هذا الخيار تحت زهرية خشبية فى وسط الطاولة.

بدأ فاضل عرضه باستخراج الأجزاء المختلفة التى يستخدمونها من الصندوق ونشرها على الطاولة. كانت عبارة عن مشغل حجمه ١,٨ بوصة وشاشة LCD ولوحات

وبطاريات كلها عليها ملصقات بها التكلفة والوزن. وبينما كان يعرض هذه الأشياء، كانوا يتناقشـون كيف يمكن تخفيض التكلفـة أو الوزن على مدار العام القادم أو نحو ذلك. كان يتعين تركيب بعض القطع معًا، والتى تشبه لعبة المكعبات، ليعرض الإمكانيات.

وبـدأ فاضـل كشف النقاب عن نماذجـه، المصنوعة من مادة الفلـين والمزودة بأثقال مـن الرصاص لتعطيها الـوزن المناسب. كان النموذج الأول به فتحة لشريحة ذاكرة يمكن إزالتهـا. ورفضه جوبز لأنه نموذج معقد. والنمـوذج الثانى كان به ذاكرة وصول عشوائية وهـى رخيصـة الثمن لكنها قد تفقد كل الأغانى إن نفـدت البطارية. ولم يعجب به جوبز. بعـد ذلك قام فاضل بتركيب أجزاء معًـا ليعرض ما يبدو أنه جهاز به قرص صلب حجمه ١,٨ بوصة. بدا على جوبز الاهتمام. وبلغ العرض ذروته حين رفع فاضل الزهرية وكشف عن نموذج كامل مجمع لهذا البديل. ويتذكر فاضل ذلك قائلاً: "كنت أتمنى أن أكون قادرًا علـى تعديل هذه الأجـزاء، لكن ستيف استقر علـى إمكانيات القرص الصلب بالطريقة التـى عرضناها"، كان بالأحرى مبهورًا بالأمر. ويعقـب فاضل قائلاً: "كنت أعمل بشركة فيليبـس، حيث كانت قرارات مثل هـذه تستغرق اجتماعًا تلو الآخـر والكثير من العروض التقديمية والمزيد من الدراسات".

بعـد ذلك جـاء دور فيل تشيللر، وطـرح سؤالاً قائلاً: "هل يمكننـى أن أعرض فكرتى الآن؟" وترك الغرفة وعاد بعدد من نماذج جهاز iPod (آى بود)، جميعها بها المكون نفسه فـى الجهة الأمامية، وهو ما اشتهر ببكرة التنقل السريع. وعن هذا يقول: "كنت أفكر فى كيفية التنقل فى قائمة تشغيل الأغانى. لا يمكنك الضغط على زر مئات المرات. أليس من الرائع أن تكون لديك بكرة للتنقل السريع؟" ومن خلال لف البكرة بإصبعك، فأنت تتنقل بـين الأغنيـات. وكلما قمت بلف البكرة لمدة أطول، عرضـت القائمة على نحو أسرع، ومن ثم يمكنك التنقل سريعًا بين مئات الأغانى بسهولة. صاح جوبز قائلا: "يا لها من فكرة!" وجعل فاضل والمهندسين يعملون على تنفيذ الفكرة.

وبمجرد أن تم تدشين المشروع، كان جوبز ينغمس فى العمل يوميًا. كان طلبه الأساسى هـو "البساطة!" كان يعاين كل شاشة عرض لواجهة المستخدم ويخضعها لاختبار قاس: إن كان يرغب فى سماع أغنية أو أداء وظيفة، فإنه ينبغى أن يصل إلى ما يريد من خلال ثلاث نقرات. ويجب أن تكون نقرة بسيطة. أما إن كان لا يستطيع استيعاب كيفية التنقل، أو إن استغـرق الأمـر أكثر من ثلاث نقرات، فإنه يصير عنيفًـا. وعن هذا يقول فاضل: "كانـت تمر علينا أوقـات نهلك أذهاننا فى التفكير بمشكلة واجهة المستخدم، ونفكر فى وضـع كل إمكانية فى الاعتبار وقد يقترح قائلاً: "هل فكرتم فى ذلك؟". ومن ثم نجرب ما اقترحه: "يا إلهى". كان يعيد تحديد المشكلة أو الأسلوب ومن ثم نتغلب على مشكلتنا الصغيرة".

وفـى كل مسـاء، كان جوبز يتصـل بالهاتف ليعرض أفكاره. وكان فاضـل والآخرون يتصلـون ببعضهم ويناقشون آخر مقترحات جوبز ويتآمـرون على طريقة دفعه إلى حيث يرغبون منه الذهاب، وهى طريقة أتت ثمارها أغلب الوقت. يقول فاضل: "كنا نجد أنفسنا فى دوامة أحدث مقترحات ستيف وكنا نحاول جميعًا أن نسبقها. كل يوم كان هناك شىء كهذا، سواء أكان الأمر مفتاحًا هنا أو لون زر هناك أو مسألة تخص إستراتيجية التسعير. فمع طريقته، أنت بحاجة إلى العمل مع أقرانك ومتابعتهم".

وإحدى الرؤى التى كانت لدى جوبز هى أنه لا بد أن يؤدى برنامج iTunes (آى تيونز) العديد من الوظائف بقدر الإمكان باستخدام حاسبك الشخصى بدلاً من استخدام iPod (الآى بود). وفيما بعد يتذكر قائلاً:

> من أجل تيسير استخدام جهاز iPod (آى بود) ـ وهذا استغرق الكثير من الجدل من جانبى ـ يتعـين علينـا أن نحد من قدر ما يقوم به الجهـاز فى حد ذاته. وعلى العكس من ذلك، قمنا بوضـع الوظائـف الموجودة على برنامج iTunes (آى تيونز) علـى الحاسب. على سبيل المثال، لقـد قمنـا بتصميمه بحيث لا يمكنك إعداد قائمة تشغيل أغـانٍ باستخدام الجهاز. فأنت تعد قائمة تشغيل أغانٍ باستخدام برنامج iTunes (آى تيونز)، وبعد ذلك تقوم بنقلها إلى الجهاز. وكان هذا أمرًا جدليًّا. لكن ما جعل جهاز Rio (ريو) وأجهزة أخرى تفشل تمامًا هو أنها كانت معقـدة. كان يتعـين عليها القيام بأشياء مثـل تكوين قائمة تشغيل الأغانـى لأنها لا تتوافق مع برنامـج تشغيل الأغانى الموجود علـى حاسبك الشخصى. ومن ثم فمـن خلال اقتناء برنامج iTunes (آى تيونـز) وجهاز iPod (آى بود) أتيحت لنا فرصة جعل الحاسب والجهاز يعملان معًا، كما أتيحت لنا فرصة وضع التعقيدات فى المكان المناسب.

تجسـد أبرز ملامح مذهب الـزن فى إيمان جوبز بأن جهـاز iPod (آى بود) لا يجب أن يكـون له زر للفتح والإغـلاق، وهو الأمر الذى أدهش زملاءه كثـيرًا. وهذا ينطبق على معظم أجهزة أبل، لم تكن هنا حاجة إلى واحد من هذه الأزرار. فإن أجهزة أبل قد تدخل فى سبات إن لم يتم استخدامها وقد تستيقظ من سباتها إذا ما لمست أى زر. ولكن ليست هناك حاجة إلى زر إغلاق.

وفجـأة وضع كل شىء فـى مكانه الصحيح: قرص عليـه آلاف الأغانى ووصلة FireWire (فاير واير) التى يمكنها أن تنقل آلاف الأغنيات فى أقل من عشر دقائق وبطارية يمكنها أن تـدوم لسمـاع آلاف الأغانـى. ويتذكر جوبـز قائلاً: "فجـأة نظرنـا إلى بعضنا وقلنا: "سيكون هذا رائعًا للغاية". كنا نعرف إلى أى مدى كان الأمر رائعًا لأننا كنا نعرف إلى أى مـدى نحتاج إلى جهاز كهذا بصفة شخصية. صـارت الفكرة فى غاية البساطة على نحو حسن: "ألف أغنية فى جيبك". واقترحت وكالات الإعلان أن نطلق عليه Pod. وكان جوبز

هـو من عـدل الاسم إلى iPod (آى بـود)، مستعيرًا الاسم من اسمـى iMac (آى ماك) و iTunes (آى تيونز).

بياض الحوت الأبيض

كان جونـى آيف يلعب بنمـوذج جهاز iPod (آى بود) المصنوع من الفلين وحاول أن يتخيل كيـف سيبدو شـكل المنتج النهائى، فواتته هذه الفكرة حـين كان يقود سيارته فى الصباح فى طريقه من بيته فى سان فرانسيسكو إلى كوبرتينو. حيث يجب أن تكون الواجهة ناصعة البيضـاء ومتصلة بخلفية لامعة من الـ إستانلس إستيل، هكذا أخـبر زميله فى السيارة. وعن هذا يقول آيف: "أغلب المنتجات الاستهلاكية الصغيرة تشعرك بأنها قابلة للاستغناء عنها لعدم وجود ثقل ثقافى. وأكثر الأشياء التى أفتخر بها فى جهاز iPod (آى بود) أن به شيئًا تشعر بأهميته وعدم القدرة على الاستغناء عنه".

ولا ينبغـى أن يكون اللون الأبيض مجرد أبيضـ وحسب، بل *ناصع* البياض. وهو يقول: "ليسـ الجهاز وحسب، بـل والسماعات والأسلاك ومزود الطاقة. لابـد أن يكون كل ذلك "أبيضـ *ناصعًـا*"، ظل الآخـرون يجادلون بـأن السماعات يجب أن تكون سـوداء كما هى الحال مع جميع السماعات. وعن هذا يقول آيف: "ولكن ستيف تمسك بالفكرة على الفور وتمسـك باللون الأبيض، بل ناصع البياض". ساعد الانحنـاء المتعرج لأسلاك السماعات البيضاء على جعل جهاز iPod (آى بود) بمثابة أيقونة. وكما يصفه آيف قائلاً:

> كان جهـاز iPod (آى بـود) به شىء غاية فى الأهمية ولا يمكـن الاستغناء عنه، ومع ذلك كان هنـاك شـىء أيضًا غاية فى الهدوء وكان محكومًا. فلم يكن مبهرجًا. كان مقيدًا ولكنه مجنون بتلك السماعات الانسيابية، ولهذا السبب أعجبت باللون الأبيض. فالأبيض ليس لونًا محايدًا. كان لونًا ناصعًا وهادئًا وجريئًا وواضحًا، وفى الوقت نفسه غير واضح أيضًا.

كان فريـق لى كلو للإعلانات بوكالة (تى بى دبليو إيه/ شيات/ داى) يرغب فى الاحتفال بإطـلاق جهاز iPod (آى بـود) وتصميمه الإبداعى بلونه الأبيضـ بدلاً من مجرد تقديم إعـلان تقليدى لمنتـج يعرض سمات الجهاز. انضم جيمسـ فينسنت، وهو شاب بريطانى نحيـف كان يعمـل عازفًا فى إحدى الفرق وعمـل كمنسق أغانٍ، مؤخـرًا إلى الوكالة. كان شخصـًا موهوبـًا بفطرته، وقد لعب دورًا فى المساعدة على الوصـول بإعلانات شركة أبل إلى جيـل الألفية المغـرم بموسيقى الهيب هوب وليس لجيـل الستينيات الثائر. وبمساعدة سـوزان ألسينجـان، مديـرة القسم الفنـى، ابتكروا مجموعـة من اللوحـات والملصقات

الإعلانيــة من أجل جهاز iPod (آى بــود)، وقاموا بعرض الخيارات على طاولة جوبز فى قاعة الاجتماعات ليبت جوبز فى الأمر.

وعلى أقصى اليمين وضعوا أكثر الخيارات التقليدية التى كانت تعرض صورًا مباشرة لجهــاز iPod (آى بود) على خلفية بيضاء. وعلى أقصـــى اليسار، وضعوا نماذج رسومية ورمزيــة، حيث تعرض صورة ظلية لشخص يرقص وهــو يسمع موسيقى على جهاز iPod (آى بــود) ويتمايل سلــك السماعات مع الموسيقى. وعن هذا يقــول فينسنت: "إن الجهاز يفهــم العلاقتــين العاطفيــة والشخصية بينك وبــين الموسيقى"، وكان يقــترح على دنكان ميلــز، مديــر قسم الإبداع، بأنهم يؤيدون بقوة الخيار المطــروح فى أقصى اليسار، وليروا إن كان بإمكانهم جذب جوبز لهذا الخيار. وعندما دخل إلى الغرفة، ذهب على الفور إلى الطــرف الأيمن ليلقى نظرة على صور المنتج المتألقة. وقال: "هذا يبدو رائعًا. هيا نتحدث فــى هذا". ولكن فينيست وميلــز وكلو لم يتزحزحوا عن موقفهم. فــى النهاية، رفع جوبز بصره ونظر إلى الصور الأيقونية وقال: "يا إلهى، أظن أنكم معجبون بهذه الأشياء". لكنه هز رأسه وقال: "لكنه لا يظهر المنتج، فهو لا يقول شيئًا عن ماهيته". فاقترح فينسنت أن يستخدمــوا الصورة الأيقونية ويضيفوا الشعــار: "١٠٠٠ أغنية فى جيبك". وهذا يلخص كل شىء عن المنتج. نظر جوبز مجددًا إلى أقصى يمين الطاولة، وفى النهاية وافق. وليس مــن المستغرب أن يدعى جوبز أنها فكرته لتشجيع المزيد من الإعلانات المليئة بالأيقونات. ويسترجــع جوبز قائلاً: "كان هناك بعضــ المتشككين الذين تساءلوا: "كيف سيسهم ذلك فــى بيــع جهــاز iPod (آى بــود)؟" لذا، فى هــذا الوقت كان مــن المفيــد أن أصير المدير التنفيذى للشركة، ومن ثم يمكننى تنفيذ الفكرة".

وأدرك جوبــز أن هنــاك فائــدة أخــرى مــن وراء امتلاك شركــة أبل لنظــام متكامل للحاسبــات والبرامــج والمكونات، وهذا يعنـــى أن مبيعات جهــاز iPod (آى بود) ستشجع مبيعــات جهاز iMac (آى مــاك). وهذا بدوره يعنى أنه سيحصــل على المال الذى تنفقه شركة أبل على إعلانات iMac (آى ماك) وتحويله لإنفاقه على إعلانات جهاز iPod (آى بود) ومن ثم الحصول على مبلغ مضاعف من المال. فى الواقع سيدر ثلاثة أضعاف المبلغ لأن الإعلان سيضفى بريقًا وحيوية على منتجات شركة أبل بأكملها. ويتذكر قائلاً:

> كانــت تراودنى هذه الفكرة المجنونة التى مفادها أنــه بإمكاننا بيع أكبر عدد من أجهزة Mac (ماك) من خلال الإعلان عن جهاز iPod (آى بود). بالإضافة إلى ذلك، قد يضع جهاز iPod (آى بود) شركة أبل فى موضع الابتكار والحداثة. ومن ثم حولت ٧٥ مليون دولار للإعلان عن جهاز iPod (آى بود)، على الرغم من أن تصنيف جهاز iPod (آى بود) لا يبرر صرف ١٪ من هــذا المبلغ. وهــذا يعنى أننا فرضنا هيمنتنا على سوق المشغــلات الموسيقية تمامًا. لقد أنفقنا أكثر من المنافسين بنسب قد تصل إلى الضعف.

عرضــت الإعلانــات التليفزيونية صورًا ظليــة، قام جوبز وكلو وفينسنــت باختيارها، تتراقــص على أنغام الموسيقى. يقول كلو: "صار البحث عن الموسيقى هو متعتنا الأساسية فــى اجتماعــات التسويــق الأسبوعية. كنــا نشغل بعضــ المقطوعــات، وكان ستيف يقول: "أكــره ذلك" وكان جيمس يحــاول إقناعه". وساعدت الإعلانات علــى إشهار العديد من الفــرق الموسيقيــة الجديدة، كانت فرقــة بلاك أيد بابيــز أكثرها تميزًا بإعــلان أغنيتها Hey Mama. وعندمــا يكون إعلان جديد بصــدد الإنتاج، كان جوبز يفكر كثيرًا ويتصل بــ فينسنت ويصر علــى إلغائه. وقد يقول شيئًــا على غرار: "يبدو غــير متناسق"، "يبدو تافهًــا"، "دعونا نؤجلــه". كان جيمس يرتبك ويحــاول تغيير رأيه. وقــد يناقشه: "تمهل، سيكون رائعًا". وقد يتراجع جوبز عن رأيه، وقد يخرج الإعلان ويعجبه.

كشف جوبز النقاب عن جهاز iPod (آى بود) فى ٢٣ أكتوبر عام ٢٠٠١، فى أحد المعارض التــى كان يقيم فيها حفل توقيع لإطلاق المنتجــات. وكان المكتوب على الدعوة: "ملحوظة: ليســ هذا منتــج Mac (مــاك)". وعندما حان الوقــت للكشف عن المنتج، بعــد أن شرح إمكانياتــه التقنية، لم يقم جوبز بحركتــه المعتادة بالسير إلى طاولة ليسحب قطعة قماش مخمليــة عن المنتج. وبدلاً من ذلك، قال: "إننى أحمــل الآن واحدًا فى جيبى". ووضع يده فى جيب سرواله الجينز وأخرج جهازًا أبيض لامعًا. وأردف قائلاً: "هذا الجهاز الصغير الرائع يحمل ألف أغنية، ويمكننــى أن أضعه فى جيبى". وأعاده إلى جيبه وسار متمهلاً إلى الكواليس وسط تصفيق الجمهور وهتافه.

فى البداية كان هناك بعض التشكك بين خبراء التكنولوجيا، لا سيما عن سعره البالغ ٣٩٩ دولارًا أمريكيًّــا. وفى المواقع الشخصية والمدونات، سادت مزحة تقول إن اسم iPod يرمــز لجملــة idiots price our devices وتعنــى (المغفلــون يحددون سعــر أجهزتنا). بيــد أن العملاء جعلوه يحقق نجاحًا ساحقًا. والأكــثر من ذلك، أن جهاز iPod (آى بود) أصبح جوهر كل ما تعبر عنه شركة أبل، من حيث ربط الشعر بالهندسة، والفنون والإبداع بالتكنولوجيــا، والجمع بين التميز والبساطة فى التصميــم، كما تميز بسهولة الاستخدام النابعة من نظام التكامل القائم على تطوير كل من المكون الصلب والبرامج، من الحاسب إلى وصلــة الفايــر واير إلى الجهــاز إلى البرنامج إلى إدارة المحتــوى. وعند إخراج جهاز iPod (آى بود) من علبته كان يبدو جميلاً جدًّا كأنه يبرق، وهذا جعل مشغلات الموسيقى الأخرى تبدو كما لو كان تم تصميمها وتصنيعها فى أوزبكستان.

منــذ إطلاق حاسوب ماكنتوش الأصلــى، لم تندفع الشركة إلى آفاق المستقبل ـ بسبب وضــوح رؤية أحد الأجهزة ـ مثلما حدث مــع iPod (آى بود) وفى ذلك الوقت، قال جوبز لــ ستيــف ليفى المحرر فى مجلــة *نيوزويك*: "إذا تســاءل أى شخص عن سبــب وجود أبل

علـى هذا الكوكب، فسأقدم له هذا كمثال جيد لسبب وجودها". وبدأ وزنياك الذى لطالما كان متشـككًا فى فكرة الأنظمة المتكاملة يراجع وجهة نظـره تلك. وقد أعرب وزنياك عن دهشتـه بعـد ظهور جهاز iPod (آى بود) فقال: "رائع، مـن المنطقى أن تكون أبل أول من يقـوم بتصنيعـه. وعلى أية حال، فتاريـخ أبل كله يتمثل فى تصنيـع كل من المكون الصلب والبرمجيات، والتوصل لنتيجة أنهما يعملان بشكل أفضل معًا".

وفـى اليـوم الذى حضر فيه ليفى العرض الصحفى لجهـاز iPod (آى بود) قابل بيل جيتسـ على العشاء، وأراه الجهاز، وسألـه: "ألم تر هذا بعد؟". ويصف ليفى هذا الموقف قائلاً :"دخل جيتس فى حالة تذكرك بأفلام الخيال العلمى عندما يواجه الكائن الفضائى بشـىء غريـب عليه، ويخلق بينه وبـين الشىء نطاقًا من الطاقة يمكنـه من امتصاص كل المعلومـات الممكنة عـن هذا الشىء مباشرةً إلى عقله". أخذ جيتس يلعب فى بكرة التنقل، ويضغـط على كل زر، وعيناه مثبتتان علـى الشاشة، ثم قال أخيرًا: "يبدو أنه منتج رائع". ثم صمت وبدا متحيرًا، ثم سأل: "هل هو متوافق مع حاسوب ماكنتوش فقط؟".

الفصل الحادى والثلاثون

متجر آى تيونز

أنا شخص يجذب تابعيه

وارنر ميوزيك

فى بداية عام ٢٠٠٢، واجهت شركة أبل تحديًا، فقد سهل الاتصال المباشر بين جهاز iPod (آى بود) الخاص بك، وبرنامج iTunes (آى تيونز) والحاسب عملية التحكم فى الموسيقى الموجودة لديك بالفعل. ولكنك لتشترى موسيقى جديدة، عليك أن تتخلى عن هذه البيئة المريحة وتذهب لتشترى قرصًا مضغوطًا أو تقوم بتحميل الأغانى عبر الإنترنت، وعادة ما يعنى الأمر الثانى العمل على مشاركة الملفات ودخول المواقع التى تقدم نسخًا مسروقة وهو أمر له عواقب وخيمة. لذلك أراد جوبز أن يقدم لمستخدمى أجهزة iPod (آى بود) طريقة سهلة وآمنة وقانونية لتحميل الأغانى.

واجهت صناعة الموسيقى أيضًا تحديًا خطيرًا. فقد حلت عليها لعنة القرصنة أيضًا وظهرت بعض خدمات القرصنة - مثل النابستر والجروكستر والناتيلا والكازا - والتى مكنت الناس من الحصول على الأغانى مجانًا، ونتيجة لذلك، انخفضت المبيعات القانونية للأقراص المضغوطة بنسبة ٩٪ عام ٢٠٠٢.

كان المديرون التنفيذيون بشركات الموسيقى يتناقشون فى هذه المسألة - بمهارة أطفال حضانة يلعبون كرة القدم - ويجدون صعوبة فى الاتفاق على معيار مشترك لحماية نسخ

الموسيقى الرقمية. حتى عمل بول فيديتش – مدير شركة وارنر ميوزيك – وزميله فى الشركة بيل رادوتشيل – رئيس شركة (إيه أو إل) التابعة لشركة تايم وارنر – مع شركة سونى فى هذا الصدد، وكانا يأملان أن يتحدا مع شركة أبل لتكون جزءًا من اتحادهم. ولذلك سافرت مجموعة منهم إلى كوبرتينو بولاية كاليفورنيا فى يناير عام ٢٠٠٢ لرؤية جوبز.

لم يكن اجتماعًا سهلاً، كان فيديتش مصابًا بنزلة برد ولم يكن صوته واضحًا، لذلك بدأ نائبه العرض التقديمى. وبدا جوبز – الذى جلس على رأس طاولة المؤتمر – متململاً غاضبًا. وبعد تقديم أربع شرائح عرض، لوح بيده وتدخل قائلاً: "أنت معمى عن الحقيقة". فنظر الجميع إلى فيديتش الذى وجد صعوبة فى الكلام ثم قال بعد انقطاع طويل: "أنت محق، لم نعرف ماذا نفعل. يجب أن تساعدنا على الخروج من هذا الوضع". وقد ذكر جوبز فى وقت لاحق أنه تحير بعض الشىء، ثم وافق على عمل شركة أبل مع شركتى وارنر وسونى.

لو تمكنت شركات الموسيقى من الاتفاق على طريقة تشفير قياسية لحماية ملفات الموسيقى، لازدادت الكثير من المتاجر الموجودة على الإنترنت، مما كان سيصعب على جوبز إنشاء متجر iTunes Store (آى تيونز ستور) الإلكترونى الذى يسمح لشركة أبل بأن تتحكم فى كيفية التعامل مع مبيعات الإنترنت. إلا أن شركة سونى أتاحت لجوبز هذه الفرصة عندما قررت – بعد الاجتماع الذى عقد فى كوبرتينو فى يناير من عام ٢٠٠٢ – الانسحاب من المحادثات لأنها فضلت شكل ملكيتها الخاصة، التى تستمد منها أرباحها.

قال نوبويوكى إيدى – المدير التنفيذى لشركة سونى – لـ تونى بيكينز، محرر *ريد هيرينج*: "أنت تعرف ستيف، إن لديه أجندة خاصة به. وعلى الرغم من عبقريته، فإنه لا يشاركك كل شىء. إنه شخص يصعب العمل معه لو كنت رئيس شركة كبيرة... إنه كابوس". ثم أردف هاوارد سترينجر، الذى كان فى ذلك الوقت رئيس فرع شركة سونى بأمريكا الشمالية بخصوص جوبز: "إن محاولة الاتفاق معه هى بصراحة مضيعة للوقت".

بدلاً من ذلك، اتحدت شركة سونى مع شركة يونيفيرسال لابتكار خدمة اشتراك تدعى بريسبلاس، وفى هذه الغضون، تعاونت شركة إيه أو إل التابعة لشركة تايم وارنر وشركة بيرتيلسمان وشركة إيه إم آى مع شركة ريلنتوركس وكونوا شركة ميوزيكنت. ولم ترخص أية شركة من هذه الشركات الأغانى الخاصة بها لمنافسيها؛ لذلك قدمت كل شركة نصف الموسيقى المتاحة لديها فحسب. وقد قدمت شركتا يونيفيرسال وسونى خدمات اشتراك تمكن العملاء من تشغيل الأغانى مع عدم إمكانية الاحتفاظ بها، وبذلك لا تتمكن من الدخول عليها إذا انتهى اشتراكك. كانت قيودها معقدة وكانت واجهات استخدامهما غير

متقنة الصنع. كان من الممكن حقًا تمييزهم بأنهم احتلوا الرقم التاسع وفقًا لقائمة مجلة *بى سى وورلد* لـ "أسوأ ٢٥ منتجًا فنيًا عبر العصور"، وقد ورد فى المجلة: "أظهرت سمات الخدمات شديدة السوء أن شركات التسجيلات لم تفهم الأمر بعد".

فى هذا الوقت، كان من الممكن أن يقرر جوبز ببساطة أن يقوم بالقرصنة. فتحميل الموسيقى مجانًا يعنى بيع المزيد من أجهزة iPod (آى بود). إلا أنه لحبه الشديد للموسيقى وللفنان الذى صنعها، اعترض على أن يقوم بذلك لأنه كان يرى أنها سرقة لمنتجات مبتكرة. وكما أخبرنى جوبز عن ذلك فيما بعد:

> من أيام عملى الأولى فى شركة أبل، أدركت أننا نجحنا عندما اخترعنا ملكية فكرية. فلو نسخ الناس أو سرقوا برامجنا، لفشل مشروعنا حتمًا. وإذا لم نحمها، فلن نجد دافعًا لعمل برامج أو تصميم منتجات جديدة. فإذا كانت حماية حقوق الملكية الفكرية تبدأ فى التلاشى، فسوف تتلاشى الشركات المبدعة أو لا تبدأ من الأساس. ولكن هناك سبب أسهل: فالسرقة أمر خاطئ، يضر بأشخاص آخرين. كما يضر بشخصيتك أيضًا.

إلا أنه كان يعرف أن أفضل طريقة لوقف القرصنة - بل الطريقة الوحيدة للقيام بذلك - هى تقديم بديل يجده المستهلك أكثر جذبًا من الخدمات السيئة التى تقدمها شركات الموسيقى. أو كما أوضح لـ آندى لانجر محرر مجلة *إسكواير*: "إننا نؤمن بأن ٨٠٪ من الناس الذين يسرقون المصنفات الفنية لا يرغبون فى السرقة، لكنهم لا يجدون بديلاً قانونيًا آخر. لذلك قلنا: "لنبتكر بديلاً قانونيًا لهذه المشكلة". وهكذا فازت جميع الأطراف؛ شركات الموسيقى، والفنانون، وشركة أبل، والمستخدم لأنه تلقى خدمة أفضل، ولم يضطر للسرقة".

لذلك شرع جوبز فى إنشاء متجر آى تيونز، وفى إقناع أكبر خمس شركات للتسجيلات ببيع نسخ رقمية من أغانيها فى هذا المتجر. ويقول عن هذا الأمر: "لم أقض يومًا كل هذا القدر من وقتى فى محاولة إقناع الناس بأن يفعلوا الصواب لأنفسهم". ونظرًا لخوف الشركات من نموذج الأسعار وبيع أغنيات الألبوم منفردة، اختار جوبز أن يتم تقديم خدمته الجديدة من خلال نظام تشغيل ماكنتوش الذى يشكل ٥٪ فقط من السوق. وكان عليهم تجربة الفكرة مع تحمل القليل من المخاطرة. يقول جوبز عن ذلك: "لقد استخدمنا نصيبنا الصغير فى السوق بما يتناسب مع مصلحتنا من خلال إثبات أنه فى حالة فشل المتجر، فإنه لن يدمر السوق بالكامل".

اقترح جوبز بيع الأغانى الرقمية بـ ٩٩ سنتًا؛ ليكون سعرها زهيدًا يغرى المستهلك بشرائها. وكانت شركات التسجيلات تحصل على ٧٠٪ من هذا المبلغ، وقد أصر جوبز على

أن هـذا الأمر سيروق للمستهلك أكثر من نموذج الاشتراك الشهرى الذى تفضله شركات الأغانـى. كان يؤمن بـأن الناس يرتبطون عاطفيًّـا بالأغانى التى يحبونهـا، فهم يريدون *امتـلاك* أغانيهم المفضلـة لا استئجارها فحسب. وكما قال لـ جيف جوديل، محرر مجلة *رولينـج ستون* فى ذلك الوقت: "أعتقـد أنك قادر على إتاحة قصيدة Second Coming فى نموذج اشتراك، لكنها قد لا تنجح".

كمـا أصر جوبز أيضًا أن يبيع متجر آى تيونز أغانـى منفردة لا ألبومات كاملة، فكان هـذا الأمـر الطامـة الكبرى لأنه أثـار النزاع بـين شـركات التسجيلات التـى كانت تبيع الألبومـات مـن خلال بيع الألبومات التـى تضم أغنيتين أو ثلاث أغنيـات رائعة وعشرات الأغانى الرديئة. وهكذا يضطر المستهلك لشراء الألبوم بالكامل لكى يحصل على الأغنية التى يريدها، وقد اعترض بعض الموسيقيين على خطة جوبز فى فصل الألبومات لأسباب فنية. قـال ترنت ريزنور مؤسس مشروع ناين إنش نيلز: "إن الأغنيات تدعم بعضها. هذه هـى الطريقة التى أحـب أن أصنع الموسيقى بهـا". لكن جوبز ناقشه فـى اعتراضه. قال جوبز: "لقد دمرت القرصنة على الأغانى وتحميلها عبر الإنترنت الألبوم فعلاً. لا تستطيع أن تنافس القرصنة إلا إذا بعت الأغانى منفردة".

فـى قلب المشكلـة، كانت هنـاك فجوة بين الأشخاص المحبـين للتكنولوجيا والأشخاص المحبـين للفن، كان جوبز يحب الأمرين، كما أثبـت فى شركتى بيكسار وأبل، ولهذا اختير لسد هذه الفجوة. وقد ذكر لاحقًا فى هذا الشأن:

> عندما ذهبت لشركة بيكسار، أدركت فارقًا مهمًّا، فالشركات التكنولوجية لا تفهم الإبداع. ولا تقدر التفكير *الحدسى*، مثل قدرة مكتشف المواهب الموسيقية الذى يعمل فى شركة أسطوانات علـى الاستمـاع إلى مئات الفنانـين وأن يختار من بينهـم الخمسة الأكثر قـدرة على النجاح. وهـم يعتقدون أن الأشخاص المبدعين يجلسون على الأرائـك طوال اليوم وأنهم همج لأنهم لم يـروا النظـام الذى يتسم به الأشخاص المبدعون الذين يعملـون فى شركات مثل بيكسار. على الصعيد الآخر، لا تفهم شركات الموسيقى أى شىء عن التكنولوجيا. وهم يظنون أن بإمكانهم الخـروج واستئجار بعض الأشخاص الفنيـين. لكن الأمر سيكون كمحاولة شركة أبل الاستعانة بأشخاص لإنتاج الموسيقى. سوف تحصل على مكتشفى مواهب موسيقية من الدرجة الثانية، تمامًـا مثل شركات الموسيقى التى تنتهى بها الحـال بالاستعانة بفنيين من الدرجة الثانية. أنا أحد القلائل الذين يفهمون كيف تتطلب التكنولوجيا الحدس والإبداع، وكيف يحتاج إنتاج عمل فنى إلى نظام حقيقى.

كانت هناك علاقـة قديمة تربط بين جوبز وبارى تشولر المدير التنفيذى لشركة (إيه أو إل) التابعـة لشركـة تايم وارنـر، وبدأ يتحدث معه عن كيفية حـث الشركات الموسيقية علـى بيع أغنياتها إلى متجـر آى تيونز الخاص به. قال له تشولـر: "لقد قطعت القرصنة الدوائـر الكهربية عن الجميع. يجب أن تكون حجتك هـى أنه نظرًا لوجود خدمة مدمجة تنقل الأغانى من مصدرها إلى وجهتها النهائية – من أجهزة iPod (آى بود) إلى المتجر – فإنك قادر على حماية كيفية استخدامها".

فـى أحد أيام شهر مارس من عـام ٢٠٠٢، تلقى تشولر مكالمة هاتفية من جوبز وقررا أن يجتمعـا فـى مكتب فيديتش. سـأل جوبز فيديتش عمـا إذا كان سيحضر إلى كوبرتينو ويحضـر معه رئيس شركة وارنر ميوزيك روجر آمز. كان جوبز فاتنًا هذه المرة. وكان آمز بريطانيًّـا ساخرًا يتمتع بحس الدعابة، وكان ذكيًّا (مثل جيمس فينسنت وجونى آيف)، ذلك النوع الذى يحبه جوبز. لذلك أظهر ستيف الجانب الطيب منه. بل إنه فى وقت مبكر من الاجتماع، لعب دور الدبلوماسى على غير العادة. فقد تجادل آمز مع إيدى كيو – الذى كان يديـر متجر آى تيونـز لشركة أبل –حول السبب الذى جعـل الراديو لم يحقق نجاحًا كبيرًا فى إنجلترا مثل النجاح الذى حققه فى الولايات المتحدة، وتدخل جوبز فى المناقشة قائلاً: "إننا نعرف التكنولوجيا، لكننا لا نعرف الكثير عن الموسيقى، فدعونا لا نتجادل فى هذه المسألة".

خسـر آمز لتـوه معركة فى غرفة الاجتماع ليساعد القسـم الخاص به فى شركة (إيه أو إل) علـى تحسـين خدمة تحميل موسيقاه الناشئة. ويذكـر آمز عن هذا الأمر: "عندما كنـت أجـرى عملية تحميل رقمى من خلال خدمة (إيـه أو إل)، لم أكن أعثر على الأغنية علـى حاسبى الـردىء"؛ لذلك عندما قدم جوبـز النموذج الأولى لمتجـر آى تيونز، انبهر آمـز بالفكـرة. قال لـه: "نعم نعم، هـذا بالضبط ما كنـا ننتظره"، ووافـق على اشتراك شركة وارنر ميوزيك فى هذا المتجر، وعرض أن يساعده على عمل قائمة بأسماء شركات موسيقية أخرى.

اتجـه جوبـز شرقًا ليقدم الخدمـة إلى باقى المديرين التنفيذيـين بشركة تايم وارنر. يقـول فيديتش: "جلس أمـام جهاز ماك (Mac) كأنه طفل أمـام لعبة. وعلى العكس من أى مديـر تنفيذى آخـر، كان منهمكًا بالمنتج". وبدأ آمز وجوبز يضعان التفاصيل الخاصة بمتجر آى تيونز، التى تتضمن عدد المرات التى تسمح بوضع أية أغنية على أجهزة مختلفة وكيـف يمكن تطبيق نظـام حماية النسخة، وقد اتفقا بعد وقـت قصير وبدآ جمع شركات موسيقية أخرى.

المهمة المستحيلة

كان أهـم من يجب إشراكه فى هذا الاتفاق هـو دوج موريس، رئيس شركة يونيفيرسال ميوزيك جروب، فقد كانت ترعى عدة فرق ومطربين مهمين، مثل فرقة يـو تو وإمينم وماريا كارى، بالإضافة لشركات موسيقية قوية أخرى، مثل موتاون وشركة آى جى إيه. كان موريس حريصًا على أن يتحدث. فقد كان مستاءً للغاية من مسألة القرصنة أكثر من أية شركة أخرى، كما أنه سئم من مستوى جودة الفنيين العاملين فى الشركات الموسيقية. وقد ذكر موريس عن ذلك: "كان الأمر أشبه بفكرة الغرب الشرس. فلا أحد كان يبيع موسيقى رقمية، كما أن القرصنة غزتها. وقد فشلت كل الطرق التى اختبرناها مع شركات التسجيلات، كان فرق المهارة بين الأشخاص الموسيقيين والفنيين كبيرًا للغاية".

بينما كان آمز يسير مع جوبز متجهين إلى مكتب موريس فى برودواى، لخص آمز لـ جوبز ما يجب أن يقوله. وقد نجح الأمر، وما أبهر موريس أن جوبز ربط كل شىء ببعضه بطريقة جعلت الأمور سهلة على المستهلك وآمنة أيضًا بالنسبة لشركات التسجيلات. قال موريس: "قام ستيف بشىء فى منتهى الذكاء. فقد قدم نظامه بالكامل؛ متجر آى تيونز – برنامج إدارة الأغانى – وجهاز iPod (آى بود) نفسه. كان سلسًا للغاية. حيث قدم العرض بالكامل".

كان موريس مقتنعًا بأن جوبز لديه رؤية فنية تحتاج إليها شركات الموسيقى. قال لنائب رئيس القسم الفنى لديه: "قطعًا علينا أن نعتمد على ستيف جوبز لكى يقوم بذلك؛ لأنه ليس لدينا أى شخص فى شركة يونيفيرسال يعرف أى شىء عن التكنولوجيا". ولكن هذا الأمر أثار غيرة الفنيين فى شركة يونيفيرسال وجعلهم غير شغوفين بالعمل مع جوبز، وكان على موريس الاستمرار فى إصدار الأوامر لهم لكى يسيطر على اعتراضاتهم ويجرى اتفاقًا بسرعة معه. كانوا قادرين على إضافة مزيد من القيود على تقنية FairPlay (فيربلاى)؛ ذلك النظام الذى قدمته شركة أبل للتحكم فى حقوق الأغانى الرقمية، حتى لا تنتشر الأغنية المشتراة بسرعة على عدة أجهزة. ولكنهم بوجه عام، وافقوا على فكرة متجر آى تيونز التى عمل جوبز مع آمز وزملائه فى شركة وارنر على تطويرها.

كان موريس معجبًا للغاية بجوبز لدرجة أنه استدعى جيمى أيوفين؛ منتج الأغانى الشهير ورئيس شركة آى جى إيه. كان أيوفين صديقًا مقربًا من موريس، وكانا يتحدثان كل يوم طوال الثلاثين عامًا الماضية، ويقول موريس فى هذا الشأن: "عندما قابلت ستيف، شعرت بأنه مخلصنا، لذلك أحضرت جيمى على الفور ليكون انطباعه الشخصى عنه".

كان جوبز يتمتع بقدرة غير عادية على جذب الناس إذا أراد ذلك، وقد أظهر هذا الجانب من شخصيته عندما سافر إلى كوبرتينو ليقدم له عرضه. سأل جوبز أيوفين:

"هـل لاحظت مـدى سهولته؟ لن يقوم الأشخاص الفنيون لديـك بهذا الأمر. وليس هناك شخص فى شركات الأغانى قادر على تبسيطه لهذا الحد".

استدعـى أيوفين موريسـ على الفور، وقال لـه: "هذا الشخص فريد مـن نوعه. أنت محـق. لقد وجد الحل المثالى". وبدأ يشكوان كيـف قضيا عامين كاملين فى العمل بشركة سونـى، ولم يحققـا أى شىء، قال لـ موريسـ: "سونى لن تحل هذه المشكلـة"، واتفقا على إنهاء التعامل معها وبدء العمل مع شركة أبل. قال أيوفين: "إن مرور هذا الأمر على شركة سونـى أدهشنـى، كم هو خطأ قاتل. كان من الممكن أن يطـرد ستيف العاملين لديه إذا لم تنسجم الأقسام مع بعضها، ولكن أقسام شركة سونى كانت تتصارع مع بعضها".

كانـت شركة سونـى تمثل النموذج المضـاد لشركة أبل. كان لديها قسـم لإلكترونيات المستهلـك يصنع منتجـات ذكية، وقسم موسيقى يضم أفضـل الفنانين (ومن بينهم بوب ديـلان). لكن نظـرًا لأن كل قسم حـاول أن يحمى مصالحه الشخصيـة فقط، لم تتمكن الشركـة بالكامـل مـن العمل مـع بعضهـا على تقـديم خدمة لعملائهـا مـن البداية إلى النهاية.

وأصبـح أمام آنـدى لاك – الرئيس الجديد للقسم الموسيقى بشركة سونى – مهمة لا يحسـد عليها وهى التفاوض مع جوبز عما إذا كانت شركة سونى ستبيع أغانيها فى متجر آى تيونـز. كان لاك الذكـى الـذى لا يمكن كبـح جماحه قد أتى لتوه مـن مجال مميز فى الصحافة التليفزيونية – فقد كان مخرجًا فى قناة سى بى إس الإخبارية ورئيسًا لقناة إن بـى سى – وكان يعرف كيف يقيّم الناس ويحافـظ على حس الفكاهة الذى يتمتع به. وقد أدرك أن بيع شركة سونى لأغانيها فى متجر آى تيونز أمر جنونى لكنه ضرورى؛ وبدا الأمر كذلك مع العديد من القرارات الخاصة بالقسم الموسيقى. سوف تحقق شركة أبل نجاحًا ساحقًـا – ليسـ فقط مـن حصتها فى مبيعات الأغانـى وإنما من زيـادة مبيعات أجهزة iPod (آى بـود). وكان لاك يؤمـن بـأن شركات الموسيقى سوف تكـون مسئولة عن نجاح أجهزة iPod (آى بود)، فعليها أن تحصل على نصيبها من مبيعات كل جهاز تبيعه.

اتفق جوبز مع لاك فى العديد من مناقشاتهما وادعى أنه يريد أن يكون شريكًا حقيقيًا مـع شـركات الموسيقى. قال لـه لاك بصوته العميق: "ستحصل علـى موافقتى يا جوبز لو أعطيتنـى *شيئًا* مقابل كل جهاز تبيعه. إنه جهاز جميـل. لكن موسيقانا تساعد على بيعه. هذا هو ما تعنيه الشراكة الحقيقية بالنسبة لى".

أجابـه جوبز فى أكثر من مناسبة بقوله: "أنا متفق معك". وبعد ذلك كان يذهب إلى دوج موريسـ وروجـر آمـز ليقول لهما – بطريقـة تآمرية – إن لاك لم يفهـم المسألة وإن حلولـه الخاصة بشركة الموسيقى نفدت، وإنـه ليس على قدر ذكاء موريس وآمز نفسيهما. قـال لاك: "بطريقة ستيف الكلاسيكيـة، كان من الممكن أن يوافق على شىء ما، لكن هذا

لن يحدث مطلقًا. قد يخدعك ثم يسحب الطاولة من تحتك. إنه مضطر لذلك، وهو ما قد يساعدنا فى المفاوضات، كما أنه عبقرى".

كان لاك يعرف أنه لا يستطيع أن يربح قضيته إلا إذا تلقى الدعم من باقى العاملين فى هذا المجال. لكن جوبز استخدم التملق وعباءة تسويق شركة أبل ليبقى باقى شركات الموسيقى تحت السيطرة. قال لاك: "لو تكاتف كل من فى هذه الصناعة، لحصلنا على أجر مقابل منح التراخيص، ولأعطانا ذلك دخلاً إضافيًا نحن فى أشد الحاجة إليه. إننا من نحقق مبيعات أجهزة iPod (آى بود)، لذلك من حقنا أن نحصل على جزء منه". وبالطبع كان ذلك جزءًا من روعة إستراتيجية جوبز التى تقدم خدماتها من البداية إلى النهاية؛ فمبيعات الأغانى على متجر آى تيونز سوف ترفع مبيعات أجهزة iPods (آى بود)، التى سترفع بدورها مبيعات نظام تشغيل ماكنتوش. لكن كل ما أغضب لاك هو أن شركة سونى كان من الممكن أن تفعل الأمر نفسه، لكنها لم تتمكن مطلقًا من تحقيق التناغم بين أقسام الأجهزة والبرمجيات والمحتويات.

حاول جوبز بكل جهده أن يغرى لاك. وفى إحدى زياراته إلى نيويورك، دعا لاك فى غرفته فى فندق فور سيزونز. كان جوبز قد طلب الإفطار؛ حيث طلب الشوفان والتوت لكل منهما – وكان أسلوبه الجذاب "أقوى أسلحة الإغواء التى يستخدمها". قال لاك عن ذلك: "لكن جاك ويلش علمنى ألا أقع فى الحب. كان من الممكن إغراء موريس وآمز. فقد يقولان: "أنت لا تفهم، من المفترض أن تقع فى الشرك"، وقد فعلا. لذلك أصبحت بمفردى فى هذه الصناعة".

حتى بعدما وافقت شركة سونى على بيع أغنياتها فى متجر آى تيونز، ظلت المشكلات تشوب هذه العلاقة. وكانت كل جولة جديدة من التجديدات أو التغييرات تجلب معها مواجهة حاسمة. قال جوبز: "كانت مشكلة آندى ذاته المتضخمة. لم يفهم على الإطلاق العمل فى المجال الموسيقى، ولم يتمكن من إنتاجه قط. كنت أشعر فى بعض الأحيان بأنه غبى". وعندما أخبرته عما قاله جوبز، رد لاك بقوله: "لقد حاربت من أجل شركة سونى وصناعة الموسيقى، لذلك أعرف لماذا يعتقد أننى غبى".

لكن حشد شركات التسجيلات بالإضافة لخطة إنشاء متجر آى تيونز لم يكن كافيًا. فقد كتب الكثير من الفنانين الذين يتعاملون معهم فى عقودهم ما يسمح لهم شخصيًا بالتحكم فى التوزيع الرقمى لأغانيهم وعدم بيعها منفردة بعيدة عن ألبوماتها. لذلك بدأ جوبز يتملق عددًا كبيرًا من كبار الموسيقيين، وهو الأمر الذى وجده ممتعًا، لكنه كان أصعب مما كان يتوقع.

قبل افتتاح متجر آى تيونز، قابل جوبز ما يقرب من أربعة وعشرين فنانًا؛ ومن بينهم بونو، وميك جاجر، وشيريل كراو. ذكر آمز: "كان يتصل بى فى المنزل بمنتهى القسوة فى

الساعة العاشرة مساءً، ليخبرنى بأنه لا يزال بحاجة للوصول إلى ليد زبلين أو مادونا. كان يتمتع بالإصرار، ولم يكن هناك شخص غيره قادر على إقناع هؤلاء الفنانين".

ربما كان أغرب اجتماع عندما جاء الدكتور درى لزيارة جوبز فى الفرع الرئيسى لشركة أبل. كان جوبز يعشق فرقة بيتلز والمطرب بوب ديلان، لكنه اعترف أنه لا يحب موسيقى الراب. والآن أصبح بحاجة للمطرب إمينم وغيره من مطربى الراب وإلى موافقتهم على بيع أغانيهم فى متجر آى تيونز. لذلك اجتمع مع الدكتور درى؛ حيث كان المستشار الخاص لإمينم. وبعدما أطلعه على طريقة اتصال متجر آى تيونز بجهاز iPod (آى بود)، قال له الدكتور درى: "أخيرًا فهم أحدكم".

على الصعيد الآخر من مجال التذوق الموسيقى نجد عازف البوق وينتون مارساليس. كان فى جولة موسيقية بمنطقة الساحل الغربى لجمع التبرعات من خلال إقامة حفلة لموسيقى الجاز بمركز لينكولن، وكان فى مقابلة مع لورين، زوجة جوبز. لكن جوبز أصر أن يدعوه لزيارة منزله فى بالو ألتو، وظل يستعرض قدرات برنامج iTunes (آى تيونز). ولهذا سأل مارساليس: "ما الذى تريد أن تبحث عنه؟" فأجابه عازف البوق: "بيتهوفن مثلا". فقال جوبز: "انظر ما بإمكانه أن يقوم به! أترى كيف تعمل واجهة استخدامه". ظل جوبز مصرًا أن يريه خصائص برنامج iTunes (آى تيونز) حتى عندما يتشتت انتباهه. وقد حكى مارساليس فى وقت لاحق عن ذلك: "لم أكن مهتمًا بأجهزة الحاسب، وظللت أخبره بذلك، لكنه استمر لساعتين. كان رجلًا مهووسًا بعمله. وبعد بعض الوقت، بدأت أنظر إليه، لا إلى الحاسب؛ لأننى أعجبت بشغفه".

أزاح جوبز الستار عن متجر آى تيونز فى ٢٨ أبريل من عام ٢٠٠٣ بمركز موسكون بمدينة سان فرانسيسكو. ظهر جوبز على المسرح بشعره القصير المسحوب للخلف، وذقنه الممشط بعناية، وراح يتحرك يمينًا ويسارًا فوق خشبة المسرح ويصف كيف أن خدمات مثل Napster (نابستر) قد أظهرت أن "الإنترنت مصمم لتقديم الموسيقى" وقال إن الجيل الثانى من تلك الخدمات، مثل برنامج Kazaa، صارت تقدم الأغانى بالمجان. فكيف تتنافس معهم؟ وللإجابة عن هذا السؤال، بدأ بوصف الجوانب السلبية لاستخدام هذه الخدمات المجانية. فطريقة التحميل لم تكن مضمونة، كما أن جودتها كانت سيئة فى الغالب. "والكثير من هذه الأغنيات تم تحويلها للصيغة الرقمية من قبل غلمان فى السابعة من العمر، ممن لا يحسنون القيام بتلك المهام". فضلاً عن عدم وجود مقاطع للتجربة أو أغلفة تحوى أغنيات الألبوم. ثم أردف قائلاً: "الأسوأ من كل ذلك أنها سرقة، وعلينا أن نحافظ على قيمنا وأخلاقنا".

لماذا انتشرت إذن مواقع القرصنة تلك؟ قال جوبز إن السبب يكمن فى عدم وجود بدائل. فخدمات الاشتراك مثل البريس بلاى والميوزيك نت: "تتعامل معك كأنك مجرم".

_" هكـذا قال جوبز وهو يعرضـ شريحة تصور سجينًا فى زى السجن، ثم ظهرت شريحة لـ بوب ديلان وهو يقول: "الناس يريدون أن يمتلكوا الأغانى التى يعشقونها".

ثـم قـال جوبز: "بعـد الكثير مـن المفاوضات مـع شـركات التسجيـلات، فإنهم الآن مستعـدون للتعـاون معنا لتغيـير العالم. سوف يبدأ متجـر آى تيونز بـ ٢٠٠,٠٠٠ أغنية، وسوف يكبر كل يوم. ومن خلال استخدام المتجر، ستتمكن من امتلاك أغنياتك المفضلة، ونسخهـا على الأقراص المضغوطة والتأكـد من جودة تحميلها، وأخذ فكرة مسبقة عن أية أغنية قبل تحميلها، واستخدامها على برامج iMovies (آى موفيز) و iDVD (آى دى فى دى) لتقـوم بتصميم الألبوم الذى تريـده". ماذا عن السعر؟ قال جوبز: "٩٩ سنتًا فقط، أى أقـل من ثلث ثمن القهـوة التى تحتسيها فى ستارباكس. لماذا أجد الأمر يستحق ذلك؟ لأنـك لكى تحصل علـى الأغنية التى تبحث عنهـا من خلال برنامـج كازا غير القانونى، تحتـاج إلى خمسـ عشـرة دقيقة، لا دقيقـة واحدة. وإضاعـة ساعة من وقتـك لكى توفر أربعـة دولارات، أشبـه بعامل يحصل على أربعة دولارات فى الساعة فقط، وياله منى أجر بخسـ!. وهناك أمـر آخر... خدمـة آى تيونز تغنيك عـن السرقة، إنهـا تجعلك شخصًا صالحًا".

كان أكثر من صفق بقوة لهذه الجملة رؤساء شركات التسجيلات الجالسين فى الصف الأمامـى، ومن بينهـم دوج موريس الذى جلس بجوار جيمى أيوفـين؛ بزى البيسبول الذى كان يظهـر به دومًـا، وكل العاملين بشركة وارنر ميوزيك. وقد توقع إيدى كيو – الذى كان مسئـولاً عن المتجر – أن شركـة أبل سوف تبيع مليون أغنية فى ستة أشهر. لكن متجر آى تيونز باع مليون نسخة فى ستة *أيام*. وأعلن جوبز: "سوف يذكر التاريخ هذا الأمر كنقطة تحول فى صناعة الموسيقى".

مايكروسوفت

"لقد وضعونا فى الظل".

كانـت هذه العبارة هى ما جاء فى الرسالة الفظة التـى أرسلها جيم ألتشين – المدير التنفيـذى بشركة مايكروسوفت المسئول عـن تطوير نظام التشغيل Windows (ويندوز) إلى أربعة من زملائه، فى الساعة الخامسة مساء فى اليوم الذى رأى فيه متجر آى تيونز. وقـد احتـوت الرسالة علـى سطر آخر وحيد: "كيـف نجحوا فى إقناع شـركات الموسيقى بالموافقة؟".

فى وقت لاحق من المساء جاء الرد من ديفيد كول – الذى كان يدير مجموعة شركات مايكروسوفـت عـبر الإنترنت: "عندمـا تدخل شركة أبـل هذه التقنية علـى نظام تشغيل

ويندوز - "وأعتقد أنهم لن يرتكبوا خطأ عدم إدخاله على نظام تشغيل ويندوز - سوف نصبح حقًا فى الظل"، وذكر أن فريق العمل على نظام تشغيل ويندوز بحاجة "لجلب هذا النوع من الحلول إلى السوق" وأضاف قائلاً: "وهذا سيتطلب التركيز والعمل على هدف واحد وهو تقديم *خدمة شاملة ومتكاملة إلى العملاء*، والتى تمثل أهمية مباشرة بالنسبة للمستخدم، وهو أمر ليس متاحًا لدينا اليوم". وعلى الرغم من امتلاك شركة مايكروسوفت خدمة إنترنت خاصة بها وهى (MSN)، فإنها لم تُستخدم فى تقديم خدمة من البداية إلى النهاية كالخدمة التى قدمتها شركة أبل.

وحتى بيل جيتس نفسه فكر فى هذا الأمر فى الساعة ١٠:٤٦ من مساء ذلك اليوم، حيث قال لنفسه: "جوبز وشركة أبل مرة أخرى" وهو ما عكس شعوره بالإحباط. ويحكى بيل جيتس عن ذلك قائلا: "إن قدرة ستيف جوبز على التركيز على الأمور الصغيرة المهمة، وقدرته على الاستعانة بالأشخاص الذين يصممون واجهة المستخدم بالشكل الصحيح، وتسويقه للأشياء على أنها ثورة تكنولوجية شىء مدهش". كما أنه عبر عن دهشته أيضًا من قدرة ستيف على إقناع شركات الموسيقى على الاشتراك فى متجره. حيث قال: "أجد هذا الأمر غاية فى الغرابة. فالخدمات الخاصة بشركات الموسيقى تقدم خدمة لا تلائم المستخدم على الإطلاق. لقد قرروا بشكل ما إعطاء شركة أبل الفرصة للقيام بشىء جيد بعض الشىء".

كما أن جيتس وجد من الغريب أيضًا عدم وجود أى شخص آخر يخترع خدمة تمكن الناس من شراء الأغانى بدلاً من الاشتراك الشهرى. وقد كتب عن ذلك: "أنا لا أقول إن هذه الغرابة تعنى أننا تعثرنا، أو على الأقل إذا كان الأمر كذلك، فإن الأمر نفسه حدث مع خدمة Real (ريال) وPressplay (بريس بلاى) وMusicNet (ميوزيك نت)، وكل الخدمات الأخرى. والآن بعد أن قدم جوبز هذا المتجر، علينا أن نتحرك بسرعة لنبتكر شيئًا خاصًا بواجهة المستخدم وحقوقه لا يقل جودة عنه... أعتقد أننا بحاجة إلى خطة لإثبات ذلك، على الرغم من أن جوبز فاجأنا بعض الشىء مرة أخرى، ولكننا قادرون على التحرك بسرعة وإكمال المباراة وابتكار شىء جيد". كان اعترافًا مذهلاً: تخلفت شركة مايكروسوفت عن الركب بشكل مفاجئ مرة أخرى، وسوف تحاول من جديد أن تلحق بالركب من خلال تقليد خدمات أبل. لكن شركة مايكروسوفت - شأنها شأن شركة سونى - لن تتمكن من القيام بذلك، حتى بعدما دلهم جوبز على الطريق.

بدلاً من ذلك، ظلت شركة أبل تسحق شركة مايكروسوفت كما توقع كول بالضبط: فقد أدخلت برنامج iTunes (آى تيونز) على نظام تشغيل Windows (ويندوز). لكن هذا الأمر تسبب فى ألم داخلى. أولاً: كان على جوبز وفريق عمله أن يقرروا ما إذا كانوا يريدون عمل أجهزة iPod (آى بود) على أجهزة الحاسب التى تعمل بنظام تشغيل

Windows (ويندوز). عارض جوبز هذه الفكرة فى البداية. وقال عن هذا الأمر: "إن إعمال أجهزة iPods (آى بود) على نظام التشغيل Mac (ماك) فحسب، من شأنه زيادة مبيعات أجهزة Mac (ماك) أكثر مما توقعنا". لكن أربعة من كبار مديريه التنفيذيين عارضوه فى هذا الرأى وهم: تشيللر، وروبنشتاين، وروبين، وفاضل. كانوا يتجادلون حول مستقبل شركة أبل. قال تشيللر: "شعرنا بأننا يجب أن نعمل أيضًا فى مجال مشغلات الموسيقى، وليس فقط العمل على أجهزة Mac (ماك)".

أراد جوبز دومًا أن يوحد العاملين بشركة أبل لتصبح كالمدينة الفاضلة؛ أن تكون كحديقة ذات جدران سحرية تعمل فيها المكونات الصلبة للأجهزة والبرامج والأجهزة المساعدة مع بعضها لتخلق تجربة رائعة؛ حيث يرفع نجاح أحد المنتجات مبيعات باقى أقسام الشركة. وأصبح الآن يواجه ضغطًا لكى يجعل منتجه الجديد يعمل على نظام تشغيل Windows (ويندوز)، وهذا يتنافى مع طبيعته. يقول جوبز: "احتدم الجدال بيننا لعدة أشهر. كنت أنا من يقف ضد الجميع". وفى مرحلة معينة، أعلن أن مستخدمى نظام تشغيل Windows (ويندوز) لن يستخدموا أجهزة iPod (آى بود) إلا "على جثته" على حد تعبيره. لكن فريقه ظل يضغط عليه. قال فاضل: "لا بد أن تصل أجهزة iPod (آى بود) إلى الحاسبات الشخصية".

وأخيرًا أعلن جوبز: "حتى تثبت لى أن هذا الرأى له منطقه، لن أطبقه". كانت هذه هى طريقته المعتادة فى التنازل. لو وضعت المشاعر والمبادئ جانبًا، لكان من السهل أن تثبت أن السماح لمستخدمى نظام تشغيل Windows (ويندوز) بشراء أجهزة iPod (آى بود) له منطقه. وتمت الاستعانة بالخبراء، وتم وضع سيناريوهات للمبيعات، واستنتج الجميع أن هذا الرأى سيحقق المزيد من الأرباح. قال تشيللر: "لقد صممنا جداول ممتدة. وخلصنا إلى أنه فى ظل أى سيناريو، لن تنخفض مبيعات أجهزة Mac (ماك) وسوف تزيد مبيعات أجهزة iPod (آى بود)". كان جوبز مستعدًا للتنازل فى بعض الأحيان، على الرغم مما عرف عنه، لكنه لم يكن يفعل ذلك بلباقة على الإطلاق. فقد قال فى أحد الاجتماعات التى قدموا له فيها تحليلهم: "إلى الجحيم. لقد سئمت الاستماع إليكم أيها الأغبياء. اذهبوا إلى الجحيم".

خلف هذا الأمر سؤالاً آخر: عندما سمحت شركة أبل بتشغيل أجهزة iPod (آى بود) على نظم تشغيل Windows (ويندوز)، هل يجب أيضًا ابتكار إصدار من تقنية iTunes ليعمل كبرنامج لإدارة الموسيقى لمستخدمى نظم تشغيل Windows (ويندوز)؟ كالعادة، كان جوبز يؤمن بأن المكونات الصلبة والبرامج يجب أن تتوافق معًا: فتجربة المستخدم تتوقف على عمل جهاز iPod (آى بود) بانسجام تام مع برنامج iTunes الموجود على الحاسب. لكن تشيللر اعترض على ذلك بقوله: "ظننت أن هذا نوع من الجنون؛ لأننا لا

نصنـــع برامج تعمل على نظام ويندوز. لكن ستيف ظـل يجادلهم بقوله: "ما دمنا سنفعل ذلك، يجب أن نفعله بالشكل الصحيح".

انتصـــر تشيللر فى البدايــة. وقررت شركة أبل أن تسمح بعمل أجهزة iPod (آى بود) مــع نظــم تشغيــل Windows (ويندوز) من خـــلال استخدام برامج مــن شركة ميوزيك ماتشــ، وهـى شركة خارجية. لكــن البرنامج كان ثقيلاً للغاية مما أثبت وجهة نظر جوبز، فاضطرت شركة أبل لزيادة جهودها من إجل إنتاج نسخة من برنامج iTunes (آى تيونز) خاصة بنظام تشغيل Windows (ويندوز). وقد روى جوبز عن ذلك:

> لكــى تتمكن من تشغيل أجهــزة iPod (آى بود) على حاسوب Windows (ويندوز)، تعاونا فى البدايــة مــع شركة أخرى لديها مشغل صوتيات وأعطينـاهــم الوصفة السرية التى تمكنهم من الاتصـــال بأجهــزة iPod (آى بود)، وقاموا بعمل ردىء. كان هذا أســوأ ما فى الأمر؛ لأن هذه الشركة كانت تتحكم فى جزء كبير من تجربة المستخدم. لذلك ظللنا مع هذه المشغلات الرديئة حــوالى ستة أشهر، حتى صممنا أخيرًا برنامــج iTunes لنظام تشغيل Windows (ويندوز). وفــى النهاية، فإنــك لا تريد أن يتحكم شخصــ آخر فى جزء كبير من تجربــة المستخدم. قد يختلف النـاس معى، لكننـى مصر على هذا الرأى.

كان إدخال برنامج iTunes (آى تيونز) على نظم تشغيل Windows (ويندوز) يعنى العــودة مرة أخرى لكل شركات الموسيقى، التـــى اتفقت على الاشتراك فى متجر آى تيونز بعدما تأكدت أنها لن تقدم سوى لمستخدمى نظام التشغيل ماكنتوش فقط (وكانوا يمثلون نسبــة صغيرة)، والتفاوض معهم مــن جديد. فرفضت شركة سونـــى تحديدًا هذا الأمر. واعتقــد آندى لاك أن هـــذا مثال آخر على تغيير جوبز للعقد بعــد الاتفاق على شكله. وقد كان الأمــر كذلــك حقًّا. لكن باقى الشركات سعدت من عمــل متجر آى تيونز ونجاحه فى السوق، لذلك اضطرت شركة سونى إلى الاستسلام.

أعلــن جوبز بــدء تشغيل برنامــج iTunes على الأجهــزة التى تعمل بنظـــام التشغيل Windows (وينــدوز) فى أكتوبر عام ٢٠٠٣ حيث قــال: "ها هى خاصية ظن الناس أننا لــن ندخلها أبدًا حتى رأوهـــا بأعينهم"، وهو يلوح بيده للشاشـــة الضخمة الموجودة خلفه. وظهـــر على الشريحة عبـــارة: "لقد تجمد الجحيم بالفعل". وتضمــن العرض لقطات من برنامــج iChat (آى تشـــات) وفيديوهـــات للمطرب ميك جاجر، والدكتـــور درى والمطرب بونو. قال المطرب والملحن بونو عن أجهزة iPod (آى بود) وبرنامج iTunes (آى تيونز): "إنــه أمر لطيف للغايــة بالنسبة للموسيقيين ولعالم الموسيقى. ولهذا السبب جئت إلى هنا لأقبل القائم عليه. وأنا فى العادة لا أقبل أى أحد".

لم يكـن جويز ميـالًا للتفاهم بطبيعتـه. وأمام صيحات الجمهور السعيـد، أعلن: "إن استخـدام iTunes (آى تيونـز) على نظـام تشغيل Windows (وينـدوز) يجعله أفضل تطبيق يعمل على نظام تشغيل Windows (ويندوز) على الإطلاق".

لم تشعـر شركـة مايكروسوفت بالامتنان. فقد صرح بيل جيتـس لمجلة *بيزنس ويك*: "إنهم يواصلون الإستراتيجية نفسها التى بدءوها فى عالم الحاسب الشخصى؛ وهى التحكم فى المكونـات الصلبـة والبرامج. دائمًا ما كنـا نفعل الأمور بطريقة مختلفـة بعض الشىء عن شركـة أبل وذلك فيما يتعلق باختيـار الناس". ولم تتمكن شركة مايكروسوفت من التوصل لبديل خاص بها لأجهزة iPod (آى بود) قبل مرور ثلاث سنوات وذلك فى نوفمبر من عام ٢٠٠٦. وكان جهـازا يسمى Zune (زيون)، وكان يبدو مثل جهاز iPod (آى بود)، بالرغم من أنه كان أثقل بعض الشىء. وبعد عامين، كانت حصته من السوق أقل من ٥٪. كان جويز فى غاية القسوة حول سبب تصميم جهاز Zune (زيون) غير المبتكر وضعفه فى السوق:

> كلما كبرت أكثر، أدركت أهمية التحفيز. فرداءة جهاز Zune (زيون) ترجع لعدم حب العاملين بشركـة مايكروسوفـت إلى الموسيقى أو الفن كمـا نفعل. وقد حققنا هذا النجـاح لأننا أحببنا الموسيقـى. لقد صممنا جهـاز iPod (آى بود) لأنفسنا، وعندما تبتكـر شيئًا لنفسك، أو لأعز أصدقائـك أو أسرتـك، لن تستخف به. أما إذا لم تحب شيئًا، فلـن تتمكن من التفوق، والعمل لساعات إضافية فى العطلات الأسبوعية، وتحدى الوضع الراهن.

عازف الدُّف

كان أول اجتمـاع سنـوى لـ آندى بشركـة سونى فى أبريل مـن عام ٢٠٠٣، وهـو الأسبوع نفسـه الذى افتتحـت شركة أبل فيه متجر آى تيونز. كان قد عـين رئيس القسم الموسيقى قبـل أربعـة أشهر، وكان قـد قضى الكثير من ذلـك الوقت فى التفاوض مـع جويز. وصل إلى طوكيـو مباشـرة من كوبرتينو، وهو يحمـل أحدث إصدار من جهـاز iPod (آى بود) ووصفًـا لمتجـر آى تيونز. وأمام حشـد من مائتى مدير، أخرج جهـاز iPod (آى بود) من جيبـه. وقال عندما نظر إليـه نوبويوكى إيدى – المدير التنفيـذى لشركة سونى، وهاوارد سترينجر – رئيس فرع شركة سونى القائم بأمريكا الشمالية: "ها هو. ها هو قاتل جهاز الاستمـاع المدعو Walkman (واكمان). ليست هنـاك أيـة خدعة فى الأمر. السبب الذى جعلكـم تستعينون بشركات الموسيقى هو أن تكونـوا المصنعين الوحيدين لمثل هذا الجهاز. وبإمكانكم أن تصنعوا ما هو أفضل".

لكـن سونـى لم تتمكن من ذلك. فقد كانت رائدة فى تصنيـع جهاز الاستماع المحمول Walkman (واكمـان)، ولديهـا شركـة تسجيلات كبيرة، كمـا أن لها تاريخـًا كبيرًا فى تصنيـع أجهـزة جميلة للمستخدم. لديهـا كل ما تنافس به إستراتيجيـة جوبز فى الربط بـين المكونات الصلبة والبرمجيات والمحتـوى. لكن لماذا فشلت؟ جزء من هذا الفشل يعود لشركـة مثل AOL (إيـه أو إل) التابعة لشركة تايم وارنر، المقسمـة إلى أقسام منفصلة (هـذه الكلمـة فى حد ذاتهـا نذير شؤم) لكل منهـا أهداف خاصة بهـا؛ فتحقيق التعاون فـى مثـل هذه الشركات من خلال تشجيع الأقسام على العمل مع بعضها بدا مستحيلاً فى العادة.

لم ينظم جوبز شركة أبل إلى أقسام شبه مستقلة، لكنه سيطر على كل فرقه وشجعهم علـى العمل كشركـة واحدة مترابطة تتمتع بالمرونة، لديها مبـدأ أساسى وهو أن الخسارة والمكسـب تحققهما الشركة ككل. قال تيم كوك: "ليـس لدينا أقسام تحقق ربحًا أو تخسر بمفردها، فالربح والخسارة تحققهما الشركة ككل".

كمـا أن شركة سونى - مثـل العديد من الشركات - كانت تخشـى انخفاض مبيعات منتجاتهـا الحالية. فإذا ما صممـت مشغل أغانٍ وقدمت خدمة تسهـل على الناس تبادل الأغانـى الرقميـة، فقد يضر ذلك بمبيعاتها فى قسم الأغانـى. وإحدى القواعد التى كان جوبـز يعمـل بها هى عـدم الخوف مطلقًا مـن تقليل مبيعاتـك. كان يقـول: "إذا لم تقلل مبيعاتـك بنفسـك، فسيقوم شخص آخـر بذلك". لذلك على الرغم مـن أن جهاز iPod (آى بود) قد يقلل من مبيعات أجهزة الحاسب المحمولة، فإنها لم تمنعها تمامًا.

فـى شهر يوليو من العام نفسه، عينـت شركة سونى شخصًا محنكًا فى العمل بالمجال الموسيقى يدعى جاى سامت، لكى تبتكر خدمة آى تيونز خاصة بها تدعى Sony Connect (سونـى كونكـت)، تبيع الأغانى عـبر الإنترنت وتسمـح بتشغيلها على مشغـلات الأغانى المحمولـة التى صممتها شركة سونى. وقد ذكرت مجلة *نيويورك تايمز*: "فهمنا هذا الأمر علـى الفور على أنه طريقة لتوحيد قسمى الإلكترونيات والمحتوى فى الشركة. تلك المعركة الداخلية التى رأى الكثير من الناس أنها السبب وراء هزيمة شركة سونى - التى اخترعت جهـاز الاستمـاع Walkman (واكمان) وأكبر مشغل فى سـوق الأجهزة المسموعة - على يـد أبل". وقد ظهرت تقنيـة Sony Connect (سونى كونكت) للمرة الأولى فى مايو عام ٢٠٠٤. واستمرت لأكثر من ثلاث سنوات قبل أن توقفها شركة سونى.

كانت شركة مايكروسوفت مستعدة لترخيص برنامج Windows Media (ويندوز ميديا) وصيغـة الحقوق الرقمية لباقى الشركات، تمامًا مثلما رخصت نظام التشغيل الخاص بها فـى الثمانينيـات من القرن الماضى. علـى صعيد آخر، لم يصرح جوبـز باستخدام تقنية FairPlay (الفيربلاى) التى صممتها شركة أبل لصناع باقى الأجهزة؛ فلم يعمل إلا على

أجهزة iPod (آى بود). كما أنه لم يسمح أيضًا لباقى المتاجر المتوافرة على الإنترنت ببيع أغانيها ليتم استخدامها على أجهزة iPod (آى بود)، وقد ذكر العديد من الخبراء أن هذا سيدفع شركة أبل فى النهاية إلى خسارة نصيبها فى السوق، مثلما فعل فى حروب الحاسب التى دارت فى الثمانينيات من القرن الماضى. وقد صرح كلايتون كريستينسين – أستاذ الإدارة بكلية التجارة بجامعة هارفارد – لمجلة *وايرد*: "إذا ظلت شركة أبل تعتمد على بنية خاصة بها، فسوف يصبح جهاز iPod (آى بود) منتجًا متخصصًا موجهًا لشريحة معينة". (وبعيدًا عن هذه القضية، كان كريستينسين أحد أكثر المحللين التجاريين الذين يتمتعون بالبصيرة الثاقبة، وتأثر جوبز كثيرًا بكتابه *The Innovator's Dilemma*). وقد ذكر بيل جيتس وجهة النظر نفسها: "ليس هناك شىء فريد عن الموسيقى، لقد انتهت هذه القصة من مجال الحاسب الشخصى".

حاول روب جلازر – مؤسس شركة ريلنتوركس – إبطال القيود التى وضعتها شركة أبل فى يوليو عام ٢٠٠٤ بخدمة تدعى Harmony (هارمونى). كان قد حاول إقناع جوبز بتصريح استخدام تقنية FairPlay (الفيربلاى) التى ابتكرتها شركة أبل من خلال تقنية Harmony (هارمونى). لكن عندما لم يحدث ذلك، أعاد جلازر اكتشاف الجهاز واستخدمه مع الأغانى التى تقدمها خدمة Harmony (هارمونى). كانت إستراتيجية جلازر أن الأغانى التى تقدمها خدمة Harmony (هارمونى) يمكن تشغيلها على أى جهاز، بما فى ذلك أجهزة iPod (آى بود) أو Zune (زيون) أو Rio (ريو)، وشن حملة فى السوق تحت شعار "حرية الاختيار". فغضب جوبز وصرح بأن شركة أبل: "ذهلت عندما استخدمت شركة ريلنتوركس أساليب وأخلاقيات أى متسلل حاسبات لكى تقتحم أجهزة iPod (آى بود)". فردت شركة ريلنتوركس على ذلك بنشر التماس عبر النت جاء فيه: "يا شركة أبل! لا تكسرى جهاز iPod (آى بود) الخاص بى". فالتزم جوبز الصمت لبضعة أشهر، لكنه فى أكتوبر أصدر نسخة جديدة من برنامج تشغيل iPod (آى بود) تمنع تشغيل الأغنيات التى تقدمها خدمة Harmony (هارمونى). قال جلازر: "ستيف رجل فريد من نوعه. وأنت تعرف ذلك عنه عندما تتعامل معه".

فى هذه الغضون، استطاع جوبز وفريق عمله؛ تشيللر، وروبنشتاين، وروبين، وفاضل عمل إصدارات جديدة لأجهزة iPod (آى بود) زادت ريادة شركة أبل. كان أكبر تعديل – الذى ظهر فى يناير من عام ٢٠٠٤ – هو جهاز iPod Mini (آى بود مينى). كان أصغر كثيرًا من جهاز iPod (آى بود) الأصلى – فقد كان فى حجم أية بطاقة عمل؛ وكانت سعته أقل وكان بالسعر نفسه تقريبًا. وفى مرحلة معينة، قرر جوبز أن يمنعه، فلم ير سببًا يدفع الناس لدفع الثمن نفسه مقابل خدمة أقل. قال فاضل: "لم يكن يمارس أية رياضة، لذلك لم يعرف كم سيكون من الرائع أن تذهب به إلى صالة الألعاب الرياضية وتضعه فى

جيبك وأنت تركض". فى الحقيقة كان جهاز iPod Mini (آى بود مينى) هو ما تسبب فى هيمنة أجهزة iPod (آى بود) على السوق، وذلك من خلال استبعاد المنافسة القادمة من مشغلات الموسيقى ذات الذاكرة الفلاشية. وخلال ثمانية عشر شهرًا من تقديمه، ارتفع نصيب شركة أبل فى سوق مشغلات الموسيقى المحمولة من ٣١٪ إلى ٧٤٪.

أحدث جهاز iPod Shuffle (آى بود شافل) – الذى ظهر فى يناير عام ٢٠٠٥ – ثورة فى هذا المجال، فقد تعلم جوبز أن خاصية خلط الأغانى المتاحة على أجهزة iPod (آى بود) – أى تشغيلها بترتيب عشوائى – لاقت شعبية كبيرة. فالناس يحبون عنصر المفاجأة، كما أنهم أكسل من أن يضبطوا ويرتبوا قائمة الأغانى التى يسمعونها. بل إن بعض المستهلكين مهووسون بمعرفة ما إذا كان اختيار الأغانى يتم بالفعل بطريقة عشوائية، وإذا كان الأمر كذلك، فلماذا تعود أجهزة iPod (آى بود) لتشغيل أغنية فريق نيفيل براذرز على سبيل المثال. وقد أدت هذه الخاصية لابتكار جهاز iPod Shuffle (آى بود شافل)، وبينما كان روبنشتاين، وفاضل يعملان على اختراع مشغل أغانٍ ذى ذاكرة فلاشية أصغر وأرخص، ظلوا يبتكرون أفكارًا مثل تصغير حجم الشاشة. وفى لحظة ما، جاء جوبز باقتراح جنونى: "تخلصوا من الشاشة تمامًا. فرد عليه فاضل بقوله: "ماذا؟!" فأصر جوبز على رأيه: "تخلصوا منها". فتساءل فاضل كيف سيطلع المستخدم على الأغانى التى يسمعها. كانت فكرة جوبز أنك لن تضطر للاطلاع على الأغانى، فالأغانى ستعمل بشكل عشوائى. وعلى أية حال، فإنها الأغانى التى اخترتها. كل ما نحتاج إليه هو زر لتخطى أغنية إذا لم ترغب فى الاستماع إليها. كان الإعلان عن هذا الجهاز يقول: "استمتع بعنصر المفاجأة".

مع تعثر المنافسين واستمرار نجاح شركة أبل، أصبحت الموسيقى تشكل جزءًا كبيرًا من مجال عمل شركة أبل. وفى يناير من عام ٢٠٠٧، بلغت مبيعات أجهزة iPod (آى بود) نصف إجمالى مبيعات شركة أبل، كما أن هذا الجهاز أضاف بريقًا إلى علامة شركة أبل التجارية. ثم حدث نجاح أكبر فى متجر الآى تيونز. فبعدما باع مليون أغنية فى ستة أيام من تقديمه فى أبريل من عام ٢٠٠٣، واصل المتجر نجاحه ليبيع سبعين مليون أغنية فى عامه الأول. وفى فبراير من عام ٢٠٠٦، كان المتجر قد باع مليار أغنية عندما اشترى أليكس أوستروفيسكى – وهو فتى فى السادسة عشرة من العمر، كان يقطن بمقاطعة ويست بلومفيلد بولاية ميشيجان – ألبوم فرقة كولدبلاى Speed of Sound وتلقى مكالمة تهنئة من جوبز الذى منحه عشرة أجهزة iPod (آى بود)، وجهاز iMac (آى ماك)، وقسيمة شراء قيمتها ١٠٠٠٠ دولار عن أى منتج موسيقى سيشتريه.

كان لنجاح متجر آى تيونز فائدة خفية أخرى. ففى عام ٢٠١١، ظهر مجال عمل جديد: فقد أصبحت الخدمة التى يأتمنها الناس على هويتهم على الإنترنت والمعلومات

الخاصــة بالدفع. وإلى جانب خدمــات Amazon (أمازون)، و Visa (وفيزا)، وPayPal (باى بــال)، وAmerican Express (أمريكان إكسبريــس)، وغيرها، وسعت شركة أبل قاعدة بيانات الأشخاص الذين يثقون بها ويأتمنونها على عناوينهم الإلكترونية وبطاقات ائتمانهــم لتسهــل لهم شراءً آمنًا وسهلاً للأغانى. وقد مكــن هذا شركة أبل - على سبيل المثــال - مــن بيع اشــتراك فى مجلة عبر متجرهــا على الإنترنت. وعندمــا يحدث ذلك، سيكــون لشركة أبل - وليس ناشر المجلة - علاقة مباشــرة بالمشتركين فيها. ومثلما كان متجر آى تيونز يبيع الفيديوهات، والتطبيقات، والاشتراكات، جمع قاعدة بيانات عن ٢٢٥ مليــون مستخدم نشط فى يونيو من عام ٢٠١١، وهو ما وضع شركة أبل فى العصر التالى من التجارة الرقمية.

رجل الموسيقى

موسيقى حياته

على جهاز *iPod* (آى بود) الخاص به

بينمـا كانت ظاهرة جهـاز iPod (آى بود) آخذة فى النمو، تمخض عنها سؤال كان يتم تداولـه فى مختلف الأوساط بـدءًا من مرشحى انتخابات الرئاسـة، وأنصاف المشاهير، والأشخاص الذين يلتقون ببعضهم للمرة الأولى، وحتى ملكة إنجلترا، بل وأى شخص آخر تقريبًا كان يستمـع للموسيقى من خلال جهاز iPod (آى بـود)، وهذا السؤال هو: "ماذا يوجـد على جهـاز iPod (آى بود) الخاص بـك؟". وقد انتشر هذا السـؤال عندما كتبت إليزابيـث بوميللر مقالاً، فـى صحيفة *نيويورك تايمز* فى مطلع عام ٢٠٠٥ - يحلل الإجابة التـى نطق بها الرئيس جـورج دبليو. بوش عندمـا طرحت عليه ذلك السـؤال، فصرحت قائلة: "إن جهاز iPod (آى بود) الخاص بالرئيس بوش ممتلئ بأغنيات مطربى موسيقى الكانـترى التقليدية، فلديه مجموعة منتقـاة لـ فان موريسون، الذى تعتبر أغنيته Brown Eyed Girl هـى الأغنية المفضلـة للرئيس بوش، والأغنية الأشهر لــ جون فوجرتى، التى بعنـوان Centerfield". وقـد أقنعـت أحـد محررى مجلـة *رولينج ستون* – جـو ليفى – بتحليـل هذه المجموعـة، فعلق قائلًا: "إن الشـىء الوحيد المثير للاهتمام هـو أن الرئيس يحب الفنانين الذين لا يحبونه".

وقد كتب ستيفن ليفى فى كتابه *The Perfect Thing* يقول: "ببساطة، إن ترك جهاز iPod (آى بود) الخاص بك بيد أحد أصدقائك، أو شخص تلتقى به للمرة الأولى، أو شخص غريب عنك تمامًا يجلس بجوارك فى الطائرة يشى بالكثير عن شخصيتك، وكأنك كتاب مفتوح. فكل ما يحتاج أى شخص إلى فعله هو تصفح مكتبتك الموسيقية، وبذلك ستصبح شخصيتك مكشوفة أمامه تمامًا. لا يتعلق الأمر بما تحبه فقط – بل إنه يتعلق *بطبيعتك الشخصية*". وهكذا ذات يوم، عندما كنا نجلس فى غرفة المعيشة بمنزله ونستمع إلى الموسيقى، طلبت من جوبز أن يسمح لى برؤية جهازه، وبينما كنا نجلس هناك، تصفح جوبز أغنياته المفضلة بسرعة.

ولم يكن من المفاجئ أن يكون به جميع الألبومات الستة من السلسلة غير الرسمية لـ ديلان، والتى تشمل المقطوعات الموسيقية التى بدأ ولع جوبز بها عندما تمكن هو ووزنياك من تسجيلها على الأشرطة العادية قبل سنوات من صدور السلسلة بشكل رسمى. وبالإضافة إلى ذلك، كان هناك خمسة عشر ألبومًا آخر لـ ديلان، بدءًا من أول ألبوماته الذى بعنوان *Bob Dylan* (١٩٦٢)، وصولًا إلى ألبوم *Oh Mercy* (١٩٨٩). وقد قضى جوبز الكثير من الوقت فى جدال مع آندى هيرتزفيلد وآخرين غيره بأن ألبومات ديلان التالية – فى الواقع، أى ألبوم صدر له بعد ألبوم *Blood on the Tracks* (١٩٧٥) – لم يكن أداؤه فيها قويًّا كقوته فى ألبوماته الأولى، وكان الاستثناء الوحيد الذى يشير إليه هو أغنية ديلان التى بعنوان Things Have Changed من فيلم *Wonder Boys* عام ٢٠٠٠. ومن الملاحظ أن جهاز iPod (آى بود) الخاص به لم يكن يتضمن ألبوم *Empire Burlesque* (١٩٨٥)، وهو الألبوم الذى أحضره له هيرتزفيلد فى عطلة نهاية الأسبوع الذى تمت فيه الإطاحة به من شركة أبل.

كانت المجموعة النفيسة الأخرى التى تم اكتشافها على جهاز iPod (آى بود) الخاص به هى لفريق البيتلز. فقد وضع به أغنيات من سبعة ألبومات من ألبوماتهم وهى: *A Hard Day's Night*, *Abbey Road*, *Help!*, *Let It Be*, *Magical Mystery Tour*, *Meet the Beatles!*, *Sgt. Pepper's Lonely Hearts Club Band*. وقد غابت الألبومات المنفردة عن المشهد، وبعد ذلك كان يحل فريق ذا رولينج ستونز، بستة ألبومات هى: *Emotional Rescue*، و *Flashpoint*، و *Jump Back*، و *Some Girls*، *Sticky Fingers*، و *Tattoo You*. وفى حالة ألبومات ديلان وفريق البيتلز، كان معظمها مدرجًا بشكل كامل. ولكن نظرًا لاعتقاده أن الألبومات من الممكن بل وينبغى أن يتم تصنيف أغنياتها وفصل الجيد منها عن السيئ، فإن تلك الألبومات الخاصة بفريق ذا ستونز ومعظم الفنانين الآخرين على جهاز iPod (آى بود) الخاص به كانت تضم ثلاث أو أربع أغنيات فقط. وقد كانت صديقته القديمة جوان بايز ممثلة بإسهاب من خلال

مجموعة منتقاة من أغنيات أربعة ألبومات، من بينها إصداران مختلفان لأغنية Love Is Just a Four–Letter Word.

كانت المجموعات الموجودة فى جهاز iPod (آى بود) الخاصة به كأنها لفتى من سبعينيات القرن العشرين ويعيش قلبه فى فترة الستينيات من القرن نفسه. فقد كانت به أغنيات لمطربين مثل أريثا، بى. بى. كينج، بودى هولى، بافلو سبرينجفيلد، دون ماكلين، دونوفان، فريق ذا دورز، جانيس جوبلين، جيفرسون إيربلين، جيمى هندريكس، جونى كاش، جون ميلينكامب، سايمون، جارفونكيل، وحتى فريق ذا مونكيز (I'm a Believer) و سام ذا شام (Wooly Bully)، وكان ربع الأغنيات تقريبًا فقط لفنانين معاصرين، مثل ١٠٠٠٠ مانياكس، أليشيا كيز، بلاك آيد بيز، كولدبلاى، ديدو، جرين داى، جون ماير (صديق له ولشركة أبل على حد سواء)، موبى (أيضًا)، يو تو، سيل، توكينج هيدز. وبالنسبة للموسيقى الكلاسيكية، كان هناك عدد قليل من تسجيلات باخ، بما فى ذلك كونشيرتو براندنبورج، وثلاثة ألبومات لـ يو – يو ما.

وفى مايو ٢٠٠٣ أخبر جوبز شيريل كراو بأنه كان يقوم بتحميل بعض أغنيات إيمينيم، وقد اعترف قائلًا: "لقد بدأ إعجابى يزداد به". وفى وقت لاحق، اصطحبه جيمس فينسنت لحضور إحدى حفلات إيمينيم، ورغم ذلك، خسر مغنى الراب فرصة التواجد بجهاز iPod (آى بود) الخاص بـ جوبز؛ حيث قال جوبز لـ فينسنت بعد الحفل: "لا أعرف..."، وفى وقت لاحق أخبرنى قائلاً: "إننى أحترم إيمينيم كفنان، ولكننى فقط لا أريد الاستماع إلى موسيقاه، ولا أستطيع الارتباط بقيمه بالطريقة نفسها التى يمكننى بها الارتباط بقيم ديلان".

لم تتغير أغنيات جوبز المفضلة بمرور السنين. وعندما ظهر جهاز iPad 2 (آى باد ٢) فى مارس ٢٠١١، نقل موسيقاه المفضلة إليه. وفى فترة ما بعد الظهيرة ذات يوم، كنا جالسين فى غرفة المعيشة بمنزله عندما بدأ فى تصفح الأغنيات الموجودة بجهاز iPad (آى باد) الجديد الخاص به، وبحنين شجى إلى الماضى، قام بالنقر على الجهاز وتحديد الأغنيات التى كان يود الاستماع إليها.

استمعنا للأغنيات المعتادة لـ ديلان والمفضلة لفريق البيتلز، ثم أصبح أكثر تأملًا وقام بتشغيل أنشودة دينية بعنوان Spiritus Domini من أداء إحدى الفرق الدينية. ولمدة دقيقة أو نحو ذلك، غاب عن الوعى، وكأنه دخل فى غيبوبة تقريبًا، وغمغم قائلًا: "هذه الأنشودة رائعة حقًا"، ثم أتبع ذلك بـ كونشرتو براندنبورج الثانى لـ باخ وبمقطوعة موسيقية من مجموعة *The Well–Tempered Clavier*، وكان يصرح بأن باخ هو الملحن الكلاسيكى المفضل لديه. وكان مولعًا بشكل خاص بالاستماع إلى التباينات الموجودة بين الإصدارين الخاصين بمقطوعة Goldberg Variations اللذين سجلهما جلين جولد،

وكان الإصـدار الأول منهما فى عـام ١٩٥٥ عندما كان عازف بيانو مغمورًا يبلغ من العمر ٢٢ عامًا، والثانى فى عام ١٩٨١، قبل عام من وفاته. وقد قال جوبز عنهما بعد أن شغلهما علـى التـوالى فى ظهيرة يوم مـا: "إنهمـا يشبهان الليـل والنهار، فـالأولى منهما مفعمة بالحيويـة والشباب والروعة، ويتم عزفها بشكل سريع وكأنها إلهام. أما المقطوعة الثانية، فإنهـا أكـثر فيضًا وقوة. وتشعر فيهـا بروح عميقة للغاية اجتازت الكثـير فى الحياة. إنها أكثر عمقًا وحكمة". كان جوبز فى إجازته المرضية الثالثة فى ذلك اليوم عندما شغل كلا الإصدارين، وقد سألته عما كان يحبه منهما بشكل أكبر، فقال: "لقد أحب جولد الإصدار الأخـير بشكل أكبر بكثير، أما أنا فقد اعتدت الإعجـاب بالإصدار الأول المفعم بالحيوية. ولكنى أستطيع الآن أن أفهم سبب حبه الإصدار الأخير".

وعندئذ قفز من الموسيقى الراقية إلى موسيقى الستينيات من القرن العشرين: فشغل أغنيـة دونوفان بعنـوان Catch the Wind. وعندما لاحظ أننى أنظـر إليه شزرًا، احتج قائلًا: "لقد غنى دونوفان بعض الأشياء الجيدة حقًا"، ثم شغل أغنية Mellow Yellow، وعندئـذ اعـترف بأنها ربما لم تكن أفضل مثال على ذلك. وقـال: "لقد كانت تبدو أفضل عندما كنا صغارًا".

وعنـدمـا سألتـه عن الموسيقـى التى ظهرت أيـام طفولتنا وما زالت جيـدة فى الوقت الحـالى، مـرر المؤشر أسفـل القائمة فى جهـاز iPad (آى باد) الخاص بـه وشغل أغنية جريتفـول ديد التى صدرت عـام ١٩٦٩ بعنوان .Uncle John's Band وكان يومئ برأسه مع كلمات الأغنية التى تقول: "عندما تبدو الحياة كأنها مثل شارع إيزى، فلا بد أن هناك خطـرًا على بابـك". وللحظة عدنا بذاكرتنا إلى تلك الفـترة الصاخبة من حياتنا عندما كانت عذوبة الصوت التى تميزت بها فترة الستينيات من القرن العشرين تنتهى إلى نشاز واضح مثل عبارة: "قف، أوه، ما أريد أن أعرفه هو: هل أنت حنون؟".

ثم تحول إلى جونى ميتشيل. وقال: "لقد كانت لديها طفلة كانت تعرضها للتبنى. وهذه الأغنية تدور حول طفلتها الصغيرة". ثم قام بتشغيل أغنية Little Green، فاستمعنا إلى اللحـن الشجى والكلمـات التى تصف مشاعر أم تخلت عن طفلتهـا. "وهكذا توقعين على جميع الأوراق بلقب العائلة/إنك حزينة وتشعرين بالأسف، لكنك لا تشعرين بالخزى". ثم سألتـه عما إذا كان يفكر كثيرًا فى موضوع تبنى أسرة أخرى له. فقال: "كلا، ليس كثيرًا. لا يحدث الأمر أكثر من اللازم".

وقال إنه فى هذه الأيام كان يفكر فى تقدمه فى السن أكثر من تفكيره فى شأن مولده. وقـد قاده ذلك إلى أن يشغل أروع أغنية لـ جونى ميتشيل وهى بعنوان Both Sides Now والتـى تدور كلماتها حول التقدم فى العمر واكتساب المزيـد من الحكمة: "إننى أنظر الى الحيـاة من كلا الجانبين الآن،/من جانبى المكسب والخسارة، وما زلت أفعل هذا بطريقة

أو بأخـرى/ إنها أوهام الحياة حسبما أتذكر،/إننى حقًا لا أعرف الحياة على الإطلاق". وكمـا فعل جلـين جولد بمقطوعة بـاخ الموسيقية التـى بعنـوان Goldberg Variations، سجلـت ميتشيـل أغنيـة Both Sides Now بإصداريـن مختلفين تفـرق بينهما سنوات عديدة؛ كان الإصدار الأول فى عام ١٩٦٩، وبعد ذلك سجلت إصدارًا مؤلمًا وساكنًا وبطيئًا فـى عام ٢٠٠٠. وقد شغل الإصدار الأخير. ثم أشار قائلًا: "من المثير أن ترى الناس وهم يتقدمون فى العمر".

وأضاف أن بعض الناس لا يتقدمون فى العمر بشكل جيد حتى عندما يكونون صغارًا. فسألتـه عمـن كان يدور فى ذهنه، فأجـاب جوبز: "إن جون ماير هو أحـد أفضل عازفى الجيتار على الإطلاق، وأنا فقط أخشى أن يعصف بنجاحه المدوى". لقد أحب جوبز ماير، وكان فى بعض الأحيان يدعوه لتناول العشاء معه فى بالو ألتو. وعندما كان يبلغ من العمر سبعـة وعشريـن عامًا، ظهـر ماير فى معرض ماكوورلد فى يناير من عـام ٢٠٠٤؛ حيث قدم جوبز برنامج GarageBand (جاراج باند)، وأصبح من المظاهر الثابتة للحدث فى معظم السنـوات. وقد قام جوبز بتشغيل الأغنية الناجحة لـ ماير والتى بعنوان Gravity، وكانت كلماتها تدور حول رجل يفيض بالحب ويحلم بشكل يصعب تفسيره بطرق للتخلص مـن هذا الحب: "إن الجاذبية تعمل ضـدى،/إن الجاذبية تريد إسقاطى باستمرار". هز جوبـز رأسه، وعلق قائلًا: "أعتقد أن فى باطنـه طفلًا طيبًا، ولكنه فقط فى حالة يصعب معها السيطرة عليه".

وفـى نهايـة جلسـة الاستماع، طرحت عليـه سؤالاً مبتـذلاً: عمـا إن كان يفضل فريق البيتلـز أم فريق ستونز. فأجاب قائلًا: "لو نشبت النار فى مجموعة تسجيلاتى وكان علىَّ أن أنقـذ مجموعة واحدة فقط من الأشرطـة الرئيسية، لاخترت تسجيلات فريق البيتلز. أمـا الاختيار الصعب فقد يكون بـين تسجيلات فريق البيتلز وتسجيـلات ديلان؛ فإن أى شخـص آخـر بإمكانه نسـخ تسجيلات فريـق ذا ستونز، ولكـن ليس بإمـكان أى أحد أن يحصـل علـى تسجيلات ديـلان أو فريق البيتلـز". وبينما كان يفكر مليًّـا فى مدى حظنا الطيـب بوجودهم جميعًـا بيننا فى سنـوات نشأتنا، دخل ابنه – الـذى كان يبلغ وقتذاك ثمانيـة عشر عامًا – الغرفة. فقال جوبز فـى حزن: "إن ريد لا يفهم"، أو لعله كان يفهم؛ فقـد كان يرتـدى قميصًا يحمل صـورة جوان بايز وقد نقشت عليـه كلمات تقول "شباب للأبد".

بوب ديلان

ربمـا تكـون المرة الوحيدة على الإطلاق التى يتذكر فيها جوبـز أنه كان معقود اللسان هى فى وجود بوب ديلان. لقد كان يعزف بالقرب من بالو ألتو فى أكتوبر من عام ٢٠٠٤، وكان

جويز يتعافى من جراحة السرطان الأولى له. ولم يكن ديلان رجلًا اجتماعيًّا، فلم يكن مثل بونو أو باوى. ولم يكن أبدًا صديقًا لـ جويز، أو يهتم بأن يصبح صديقًا له. ومع ذلك، فقد وجه الدعوة لـ جوبز لزيارته فى فندقه قبل الحفل. ويتذكر ذلك جوبز فيقول:

> جلسنا فى الفناء خارج غرفته وتحدثنا لمدة ساعتين. وكنت أشعر بالتوتر حقًّا؛ لأنه كان أحد أبطالى. وكنت أيضًا أخشى ألا يبدو بالنسبة لى ذكيًّا حقًّا فيما بعد، وأن يبالغ فى رسم صورة كاريكاتورية لنفسه، مثلما يحدث لكثير من الناس، ولكننى كنت مبتهجًا. لقد كان حادًّا كالسيف، وكان يفعل كل شىء كنت أتمنى أن أراه عليه، وكان صريحًا وصادقًا حقًّا، وحكى لى عن حياته وعن كتابته لأغنياته. وقال: "إنها فقط تتوارد على ذهنى مثل الخواطر، ولم أقصد عمدًا أن أقوم بتأليفها. ولم يعد هذا الأمر يحدث، إننى فقط لم أعد أستطيع كتابتها على هذا النحو". ثم توقف قليلًا وقال لى بصوته الأجش وابتسامته البسيطة: "ولكننى ما زلت أستطيع غناءها".

وفى المرة التالية التى عزف فيها ديلان فى منطقة مجاورة، وجه الدعوة إلى جوبز لزيارته فى جولته السياحية القصيرة بالحافلة قبل الحفل تمامًا. وعندما سأله ديلان عن أغنيته المفضلة، قال جوبز: إنها أغنية One Too Many Mornings. وعندئذ غناها ديلان فى تلك الليلة. وبعد الحفلة، بينما كان جوبز يخرج من الباب الخلفى، مرت حافلة الجولة بجوار جوبز وأطلقت صريرًا فى إشارة إلى التوقف. وانفتح الباب. وقال ديلان بصوت خشن: "إذن، هل سمعت أغنيتى التى غنيتها من أجلك؟". ثم انطلق ثانية. وعندما يروى جوبز الحكاية، فإنه يترك لدى المستمع انطباعًا جيدًا للغاية عن صوت ديلان. ويتذكر جوبز ذلك فيقول: "إنه أحد أبطالى على مدار حياتى. لقد نما حبى له على مر السنين، وقد نضج هذا الحب. إننى لا أستطيع أن أعرف كيف كان يتصرف عندما كان صغيرًا للغاية".

وبعد أشهر قليلة من مقابلته فى الحفل، ابتكر جوبز خطة مثيرة للإعجاب. فقد عرض متجر iTunes Store (آى تيونز ستور) الإلكترونى "مجموعة تسجيلات" رقمية لجميع أغنيات ديلان، والتى تبلغ فى مجموعها أكثر من ٧٠٠ أغنية، فى مقابل ١٩٩ دولارًا. وربما يكون جوبز هو من أدخل ديلان للعصر الرقمى. ولكن آندى لاك من شركة سونى – التى كانت تعتبر هى العلامة المميزة لـ ديلان – لم يكن يرغب فى عقد صفقة دون الحصول على بعض التنازلات الخطيرة المتعلقة ببرنامج iTunes (آى تيونز)، وبالإضافة إلى ذلك، فإن لاك شعر بأن السعر كان منخفضًا للغاية، وقد يحط من قدر ديلان. يقول لاك: "إن بوب يعتبر كنزًا قوميًّا، وكان ستيف يريد أن يضعه على برنامج

iTunes (آى تيونـز) فى مقابل سعر يجعل منه سلعـة رخيصة الثمن". وكان هذا أساس المشـاكل التى وقع فيها جوبز مـع لاك ومديرى التسجيل التنفيذيين الآخرين: فقد كان هو من يحدد معدلات الأسعار، وليس هم. ولذا، فقد رفض لاك الصفقة.

قال جوبز: "حسنًا، فى هذه الحالة سأتصل بـ ديلان مباشرة". ولكن الصفقة لم تكن مـن نوعيـة الأشياء التى تعامل ديلان معهـا من قبل، ولذا فقد أحالـه إلى وكيله – جيف روزين – ليحل له تلك المعضلة.

"إنهـا فكـرة سيئة حقًا"؛ هكذا قال لاك لـ روزين، وهو يعرضـ عليه الأرقام. وأضـاف قائـلاً: "إن بوب هــو بطل ستيف، وسوف يجمـل له الصفقة". لقد كانـت لدى لاك رغبة مهنيـة وشخصية فى إزاحة جوبز من طريقـه، حتى إن كان سيؤثر عليه قليلًا. ولذا، فإنه قـدم عرضًا لـ روزين، وقال له: "سوف أكتب لـك شيكًا بمليون دولار غدًا إذا صممت على الرفضـ طـوال الوقت". وكما أوضح لاك فيما بعد، فقـد كان هذا دفعة مقدمة فى مقابل الحصـول على حقوق الملكية فى المستقبـل، فيقول: "إنه أحد الأشياء المحاسبية التى تقوم بهـا سجـلات الشـركات". وقد اتصل روزيـن بعدها بخمسـ وأربعين دقيقـة ووافق على العرض. فيتذكر قائلًا: "لقد ناقش آندى المشاكل معنا وعمل على حلها وطلب منـا ألا نفعل ذلـك، وهـو الأمر الذى لم نفعله. أعتقد أن آندى قد أعطانـا مقدمًا من نوع ما للعمل على تأجيل الأمر".

بيـد أنـه بحلول عـام ٢٠٠٦، تنحى لاك من عملـه كرئيس تنفيذى لمـا كان يطلق عليه حينئذ اسم سونى بى إم جى، واستأنف جوبز المفاوضات مرة أخرى. فقد أرسل إلى ديلان جهاز iPod (آى بود) وعليه جميع أغنياته، وعرض على روزين حملة التسويق التى يمكن لشركـة أبل إطلاقها. وفى شهـر أغسطس، أعلن عن صفقة كـبرى. وكانت هذه الصفقة تسمح لشركـة أبل ببيع مجموعة التسجيلات الرقمية لجميع الأغنيات التى سجلها ديلان على الإطلاق فى مقابل مبلغ ١٩٩ دولارًا، بالإضافة إلى الحق الحصرى فى توفير الألبوم الجديد لـ ديلان – بعنوان *Modern Times* – لطلبات الشراء الواردة فى مرحلة ما قبل الإطـلاق الرسمى للألبوم. وقد قال جوبز أثناء الإعلان عن الصفقة: "إن بوب ديلان هو أحد أكثر الشعراء والموسيقيين احترامًا فى عصرنا، وبمثابة البطل الشخصى لى"، وكانت مجموعة التسجيلات البالغة ٧٧٣ تسجيلًا تضم ٤٢ تسجيلًا نادرًا، مثل أغنية صدرت فى عـام ١٩٦١ بعنـوان Wade in the Water، والتـى سجلها فى أحد الفنـادق بـ مينيسوتا، ونسخـة عـام ١٩٦٢ مـن أغنيـة Handsome Molly من حفل حى على الهـواء مباشرة بمقهى جازلايت فى جرينتش فيلدج، والنسخة الرائعة حقًا من أغنية Mr. Tambourine Man (الأغنيـة المفضلـة لدى جوبز) والتـى أذيعت فى مهرجان نيوبـورت فولك فى عام ١٩٦٤، وأيضًا نسخة صوتية لأغنية Outlaw Blues من عام ١٩٦٥.

وكجـزء من الصفقة، ظهر ديلان فى إعلان تليفزيونـى لجهاز iPod (آى بود)، وهو يغنى ألبومه الجديد بعنوان *Modern Times*. وقد كانت هذه واحدة من أكثر حالات تغيير السيناريو إثارة للإعجاب منذ أن أقنع توم سوير أصدقاءه بطلاء جدار سور منزل عمته. فـى الماضى، كان إقناع المشاهـير بالقيام بإعلان تجارى يتطلـب أن تدفع لهم الكثير من المـال. ولكن بحلول عام ٢٠٠٦، تغيرت الأمور. فقد كان معظم الفنانين الكبار يرغبون فى الظهور فى الإعلانات الخاصة بجهاز iPod (آى بود)؛ حيث إن ظهورهم بهذه الإعلانات كان يضمـن لهم النجـاح. وكان جيمس فينسنت قد تنبأ بهذا قبـل سنوات قليلة، وعندما قـال جوبز إنه أجرى اتصالات مع العديد مـن الموسيقيين ومن الممكن أن يدفع لهم أموالًا للظهـور فى الإعلانـات، رد فينسنت قائلاً: "كلا، إن الأمور ستتغـير قريبًا. إن شركة أبل تعد علامة تجارية مختلفة، وتعد أفضل من العلامات التجارية لمعظم الفنانين. ينبغى أن نتحدث عن الفرصة التى نقدمها للفرق الموسيقية، لا أن ندفع لها المال".

ويتذكر لى كلو أنه كان هناك فى الواقع بعض المقاومة بين الموظفين الشباب فى شركة أبـل والوكالـة الإعلانية للاستعانة بـ ديلان. يقول كلو: "لقد كانـوا يتساءلون عما إذا كان ديـلان لا يزال جذابًـا بما فيه الكفاية". ولم يكن ينبغى لـ جوبـز أن يسمع شيئًا من ذلك. فقد كان يشعر بالإثارة والتحمس للتعامل مع ديلان.

أصبح جوبز مهووسًا بكل تفاصيل الإعلان التجارى لـ ديلان. وطار روزين إلى كوبرتينو حتـى يتمكنوا من استعراض الألبوم واختيار الأغنية التـى كانوا يرغبون فى استخدامها، وانتهـى بهم المطاف إلى اختيار أغنيـة Someday Baby. وافق جوبز على شريط فيديو الاختبـار الذى أعده كلو باستخدام بديل سينمائى لـ ديـلان، والذى تم تصويره بعد ذلك فـى ناشفيل مع ديلان نفسه. ولكن عندما عاد به، لم يعجب به جوبز. فلم يكن مميزًا بما فيه الكفاية، وكان هو يريد أسلوبًا جديدًا؛ لذا فقد استعان كلو بمخرج آخر، وتمكن روزين من إقناع ديلان بإعادة تسجيل الإعلان التجارى كاملًا. وفى هذه المرة كان ديلان يرتدى قبعـة رعاة البقر، ويجلس على كرسى بلا ظهـر أو ذراعين – يعزف ويغنى – بينما كانت هنـاك راقصة هيب ترتـدى قبعة موزع الصحف ترقص وهـى ممسكة بجهاز iPod (آى بود)، وهو ما أعجب به جوبز.

أظهـر الإعـلان التأثـير الهائـل لتسويق جهـاز iPod (آى بـود): فقـد ساعد ديلان علـى كسـب جمهور الشبـاب، تمامًا كما فعل جهـاز iPod (آى بود) لشركـة أبل. وبسبب الإعـلان، وصل ألبـوم ديلان للمرتبة الأولى بقائمة مجلة *بيلبـورد* للألبومات الغنائية فى الأسبوع الأول من إصداره، وتفوقت نسبة مبيعاته على مبيعات ألبومات كريستينا أجيليرا وأوتكاسـت. وكانت تلك هـى المرة الأولى التى يصل فيها ديلان إلى الصدارة منذ إصداره لألبـوم *Desire* فى عام ١٩٧٦، أى قبـل ثلاثين عامًا. وقد أبرزت مجلة *آد إيج* دور شركة

أبل فى تقدم ديلان، فكتبت تقول: "إن إعلان برنامج iTunes (آى تيونز) لم يكن مجرد صفقة عادية مع أحد المشاهير تقوم فيها إحدى العلامات التجارية الكبرى بتوقيع شيك ضخم للاستفادة من الثقل الذى يتمتع به أحد النجوم الكبار. لقد قلبت هذه الصفقة المعادلة؛ حيث إن العلامة التجارية القوية لشركة أبل وفرت للسيد ديلان وسيلة للوصول إلى شريحة الشباب، وساعدت على وصول مبيعاته لمراتب لم تبلغها منذ إدارة الرئيس فورد".

فريق البيتلز

من بين الأقراص المدمجة التى كانت تحظى بتقدير جوبز كان هناك قرص مدمج غير قانونى يحتوى على عشر جلسات مسجلة أو نحو ذلك لفريق البيتلز وهم يجرون تعديلات على أغنية Strawberry Fields Forever. وقد أصبح هذا القرص المدمج المعيار الموسيقى لفلسفته فى كيفية الوصول بأى منتج إلى حالة المثالية. وقد عثر آندى هيرتزفيلد على القرص المدمج وأعد نسخة منه لـ جوبز فى عام ١٩٨٦، رغم أن جوبز كان يخبر الناس فى بعض الأحيان بأنه حصل عليه من يوكو أونو. وبينما كان يجلس فى غرفة المعيشة بمنزله فى بالو ألتو ذات يوم، نقب جوبز فى بعض خزائن الكتب الزجاجية المغلقة للعثور عليه، ثم شغله بينما كان يصف ما تعلمه منه:

> إنها أغنية معقدة، وإنه لأمر رائع أن تشاهد العملية الإبداعية عندما كانوا يستعرضونها ذهابًا وإيابًا، وفى النهاية أبدعوها بعدها ببضعة أشهر. وقد كان لينون دائمًا هو مطربى المفضل من فريق البيتلز [يضحك عندما يتوقف لينون خلال المحاولة الأولى ويجعل الفرقة تعود ثانية وتعدل نغمات متآلفة]. هل سمعت تلك الالتفافة البسيطة التى قاموا بها؟ إنها لم تنجح، ولذا فإنهم عادوا وبدأوا من حيث كانوا. إنها فجة للغاية فى هذا الإصدار. وفى الواقع إنها تجعلهم يبدون كأنهم مجرد أموات. هل يمكن أن تتصور فعلًا أناسًا آخرين يفعلون هذا الأمر، حتى يصلوا إلى هذا الإصدار. ربما لا يقومون بكتابتها وفهمها، ولكنهم بالتأكيد يعزفونها. ومع ذلك فإنهم لم يتوقفوا قط. لقد كانوا ينشدون الكمال أينما حلوا، وقد ترك هذا الأمر انطباعًا كبيرًا علىَّ عندما كنت فى الثلاثينيات من عمرى. ويمكنك أن تلم بمدى اجتهادهم فى هذا الأمر.
>
> لقد أنجزوا جزءًا كبيرًا من العمل بين كل تسجيل من هذه التسجيلات، كما حرصوا على إعادتها مرارًا وتكرارًا لجعلها أقرب إلى الكمال [وبينما كان يستمع إلى المحاولة الثالثة، أوضح مدى التعقيد الذى أصبحت عليه الأجهزة]. إن الطريقة التى نبنى بها الأشياء فى شركة أبل تسير على هذا النحو فى أغلب الأحيان، حتى مع عدد النماذج التى قد نصنعها لأى حاسب دفترى أو جهاز iPod (آى بود) جديد؛ فنحن قد نبدأ بإصدار معين وعندئذ نبدأ فى تنقيحه

مرارًا وتكرارًا، ونصنع نماذج مفصلة من التصميم، أو المفاتيح، أو الطريقة التى تعمل بها أية وظيفة. وهذا يمثل الكثير من العمل، ولكننا فى النهاية نحصل على الأفضل تمامًا، وسرعان ما يصبح الأمر على هذا النحو: "يا للروعة، كيف فعلوا ذلك؟! أين المسامير؟".

وبالتالى كان من المفهوم سبب تعرض جوبز لحالة من الشرود بسبب حقيقة عدم وجود تسجيلات فرقة البيتلز على برنامج iTunes (آى تيونز).

لقد امتد صراعه مع شركة أبل كوربس – وهى الشركة القابضة الخاصة بأعمال فريق البيتلز – لأكثر من ثلاثة عقود، مما تسبب فى استخدام الكثير جدًّا من الصحفيين لعبارة "طريق طويل ومتعرج" فى قصصهم حول تلك العلاقة. وقد بدأ الصراع فى عام ١٩٧٨، عندما واجهت شركة أبل كومبيوترز – بعد وقت قصير من إطلاقها – دعوى قضائية من قبل شركة أبل كوربس للتعدى على العلامة التجارية، على أساس الحقيقة القائلة إن التسمية المميزة السابقة لتسجيلات فريق البيتلز كان يطلق عليها أبل. وقد تمت تسوية الدعوى بعدها بثلاث سنوات، عندما دفعت شركة أبل كمبيوترز لشركة أبل كوربس ٨٠٠٠٠ دولار، وكان بالتسوية ما كان يبدو حينئذ أنه شرط غير ضار: ألا يقوم فريق البيتلز بإنتاج أى أجهزة كمبيوتر، وألا تقوم شركة أبل بتسويق أى منتجات موسيقية.

وقد حافظ فريق البيتلز على الصفقة من جانبهم؛ ولم ينتج أى منهم أى أجهزة حاسب على الإطلاق، ولكن شركة أبل أنهت الأمر بالدخول فى عالم الأعمال الموسيقية، فتمت مقاضاتها مرة أخرى فى عام ١٩٩١، عندما ضمت أنظمة Mac (ماك) إمكانية تشغيل الملفات الموسيقية، ثم تمت مقاضاتها مرة أخرى فى عام ٢٠٠٣، عندما تم إطلاق متجر iTunes Store (آى تيونز ستور) الإلكترونى، وأخيرًا تم حل المسائل القانونية فى عام ٢٠٠٧، عندما عقدت شركة أبل اتفاقًا تدفع بمقتضاه لشركة أبل كوربس ٥٠٠ مليون دولار للحصول على حق استغلال الاسم فى جميع أنحاء العالم، وعندئذ أعادت الرخصة لفريق البيتلز للحصول على الحق فى استخدام شركة أبل كوربس فى تسجيلاتهم وأعمالهم التجارية.

للأسف، لم يحل هذا مسألة تحميل تسجيلات فريق البيتلز على برنامج iTunes (آى تيونز). ولكى يحدث هذا، فإنه كان يجب على فريق البيتلز وشركة "إى إم آى ميوزيك" – الحاصلة على حق ملكية معظم أغانيهم – التفاوض بشأن خلافاتهم حول كيفية التعامل مع حقوق الملكية الرقمية. وقد تذكر جوبز الأمر لاحقًا فقال: "إن جميع أفراد فريق البيتلز يريدون وضع تسجيلاتهم على برنامج iTunes (آى تيونز)، ولكن الفريق وشركة "إى إم آى" مثل الشخصين المتزوجين منذ زمن بعيد - يكرهان بعضهما ولكن لا يمكنهما الطلاق. وكانت الحقيقة المتمثلة فى أن فرقتى الموسيقية المفضلة كانت آخر شىء محظور

عـن برنامـج iTunes (آى تيونز) كانت تمثل لى شيئًا تمنيت بشـدة أن لو بقيت على قيد الحياة لأتمكن من حله". وكما اتضح بعد ذلك، فقد كانت مجرد أمنية.

بونو

كان بونـو – المطرب الرئيسى بفريـق يو تو – يعبر عن تقديره العميق للقدرات التسويقية لشركـة أبل، وكان على ثقة من أن فرقتـه الموسيقية – التى يقع مقرها فى دبلن – كانت لا تـزال الأفضل فى العالم، ولكن فى عام ٢٠٠٤ حاولـت الفرقة – بعد ما يقرب من ثلاثين عامًـا معًا – تجديد شبابها، فأنتجت ألبومًا جديدًا مثيرًا به أغنية وصفها عازف الجيتار الرئيسى فى الفرقة – ذا إيدج – بأنها ستكون "أم جميع ألحان موسيقى الروك"، وعرف بونـو أنـه كان يجب عليه التوصل إلى طريقة للحصول على بعض القوة الدافعة لها، ولذا فقد أجرى مكالمة لـ جوبز.

يتذكـر بونو ذلك قائلاً: "لقد كنت أريد شيئًا محـددًا من شركة أبل. فقد كانت لدينا أغنية بعنوان Vertigo والتى تميزت بعبارة موسيقية حادة على الجيتار والتى كنت أعرف أنهـا قد تكون معدية، ولكن فقط إذا تعرض الناس لها مرات عديدة"، وكان يشعر بالقلق مـن أن يكـون عهد الترويج لأية أغنية مـن خلال البث على الراديو قـد ولى. وعندئذ زار بونـو جوبز فى منزله بمدينة بالو ألتو، وتجولا فى الحديقة، وقدم عرضًا غير عادى. على مـدى سنـوات، كانت فرقة يو تو ترفض عروضًا مرتفعـة تصل إلى ٢٣ مليون دولار لتظهر فـى الإعلانات التجاريـة. والآن فإنه يريد من جوبز استخدام فرقته فى أى إعلان تجارى لجهـاز iPod (آى بود) مجانًا – أو على الأقل كجزء من صفقة لمنفعة متبادلة. وقد تذكر جوبز ذلك لاحقًا فقال: "إنهم لم يقوموا بأى إعلان تجارى من قبل، ولكنهم كانوا يخسرون الكثـير بتحميـل تسجيلاتهم مجانًا؛ حيث كانوا معجبين بمـا نفعله ببرنامج iTunes (آى تيونز)، وكانوا يعتقدون أن بإمكاننا أن نروج لهم لدى جمهور الشباب".

إن أى رئيـس تنفيـذى آخر كان سيقفز طربًا وابتهاجًا نتيجة إقناع فريق يو تو بأداء أحد الإعلانات التجارية، ولكن جوبز تراجع قليلاً؛ فلم تكن شركة أبل تعرض أشخاصًا يمكـن تمييزهـم فى إعلانـات جهـاز iPod (آى بود)، بـل كانت تعرض مجرد صور ظليـة (ولم يكن إعلان ديلان قد أنتج بعـد). رد بونو قائلًا: "إن لديكم صورًا ظلية من المشجعين. لذا، ألا يمكن أن يكون بالمرحلة المقبلة صور ظلية من الفنانين؟" فقال جوبز إن كلامـه هذا يبدو كأنه فكـرة جديرة بالدراسة. وترك بونو لـ جوبز نسخة من الألبوم الـذى لم يكـن قد تم إصـداره بعد – وهـو ألبـوم *How to Dismantle an Atomic Bomb* – ليسمعه. يقول بونو: "لقد كان الشخص الوحيد خارج الفرقة الموسيقية الذى لديه الألبوم".

وتبـع ذلك جولة من الاجتماعات؛ حيث طار جوبز ليتحدث إلى جيمى أيوفين – الذى كانـت شركته إنترسكوب توزع تسجيلات فريق يو تـو – فى منزله بقسم هولمبى هيلز من لوس أنجلوس. وكان إيدج موجوداً هنـاك – مع مدير فريق يو تو بول ماكجينيس، وتم عقد اجتماع آخر فى مطبخ جوبز، مع ماكجينيس الذى كان يدون بنود الصفقة فى مؤخرة دفتر يومياتـه. سـوف تظهر فرقة يو تو فى الإعلان التجارى، وسـوف تقوم شركة أبل بالترويج للألبوم بقوة فى أماكن متعددة، بدءًا من قوائم مبيعات الألبومات الموسيقية إلى الصفحة الرئيسيـة لبرنامج iTunes (آى تيونز). ولن تحصل الفرقة على أى أجر مباشر، ولكنها سـوف تحصل على عائـدات الملكية النـاتجة عن بيـع طبعتها الخاصة بجهـاز iPod (آى بـود). وكان بونـو – مثل لاك – يعتقد أن الموسيقيين ينبغـى أن يحصلوا على عائد ملكية عـن كل جهـاز iPod (آى بود) يتم بيعه، وكانت هذه هى محاولتـه الصغيرة للتأكيد على هذا المبدأ بطريقة محدودة لفرقته. ويتذكر أيوفين قائلًا: "لقد طلبت أنا وبونو من ستيف أن يصنع لنا جهازًا أسود اللون؛ فنحن لم نكن نقوم بمجرد دعاية تجارية، ولكننا كنا نبرم صفقة خاصة بالعلامة التجارية المشتركة".

ويتذكـر بونـو ذلك قائلاً: "لقد كنا نريد جهاز iPod (آى بـود) خاصًا بنا، وهو شىء يختلف عن الأجهزة البيضاء المعتادة. لقد كنا نريد أجهزة سوداء، ولكن ستيف قال: "لقد جربنـا ألوانًـا أخرى غير الأبيض، ولكنها لم تنجح". وبعد بضعة أيـام، تراجع جوبز عن موقفه الرافض ووافق على الفكرة، على سبيل التجربة.

تخللـت الإعـلان التجارى لقطـات مفعمة بالحيوية لصـورة ظلية جزئيـة للفرقة مع الصورة الظلية المعتادة لامرأة ترقص وهى تستمع إلى جهاز iPod (آى بود) الخاص بها. ولكـن رغم تصويره فى لندن، فإن الاتفـاق مع شركة أبل كان فى طريقه إلى الفسخ؛ فقد بـدأ جوبز يعيد التفكير بشـأن فكرة وجود جهاز iPod (آى بـود) خاص أسود اللون، ولم تكـن معدلات عائدات الملكية ثابتة تمامًا. فاتصل بـ جيمس فينسنت – من وكالة الإعلان الخاصـة بشركـة أبل – وأخبره بأن يتصـل بلندن ويعلق جميع الأمور. قـال جوبز: "إننى لا أعتقـد أن هـذا الأمر سيحـدث. إنهم لا يدركون مقـدار القيمة التى نمنحهـا لهم، إن الأمـر يسير فى الاتجاه الخطأ. لنفكر فى إعلان آخر نقوم به". كان فينسنت – وهو أحد المعجبـين بفرقة يو تو – يعرف مـدى أهمية الإعلان لكل من الفرقـة وشركة أبل، فتوسل لـ جوبز من أجل إتاحة الفرصة للاتصال بـ بونو ومحاولة وضع الأمور على المسار الصحيح، وأعطاه جوبز رقم الهاتف الجوال الخاص بـ بونو، وتحدث مع المطرب وهو فى مطبخه فى مدينة دبلن.

كان بونـو أيضًـا يعيد التفكير فى الصفقة، فأخبر فينسنت قائـلًا: "إننى لا أعتقد أن هـذا الأمر سينجح، إن الفرقة مترددة فيـه". سأله فينسنت عن المشكلة، فرد بونو قائلًا:

"عندما كنا مراهقين فى دبلن، قلنا إننا لن نرتكب أية حماقات على الإطلاق". وقال فينسنت – رغم أنه بريطانى وعلى دراية باللغة العامية الخاصة بموسيقى الروك – إنه لا يعرف ما يعنيه ذلك. فشرح بونو الأمر قائلًا: "القيام بأشياء حمقاء من أجل المال. إننا نمثل كل شىء بالنسبة لجماهيرنا، ونحن نشعر بأننا سنقودهم إلى الشعور بالإحباط إذا ما ظهرنا فى أى إعلان تجارى. لا يبدو الأمر مناسبًا. إننى آسف على إهدارنا وقتك".

سأل فينسنت عما يمكن أن تفعله شركة أبل أكثر من ذلك لإنجاح الأمر. فقال بونو: "إننا نمنحكم أهم شىء لدينا يمكن أن نقدمه، وهو موسيقانا. فما الذى ستعطوننا إياه فى المقابل؟ الإعلان التجارى، وسوف يعتقد جماهيرنا أنه إعلان لكم. إننا بحاجة إلى شىء أكبر من ذلك". فرد فينسنت بأن عرض الطبعة الخاصة لفرقة يو تو من أجهزة iPod (آى بود) والحصول على عائد عن الملكية كان يعد صفقة ضخمة، وأخبر بونو قائلًا: "وهذا هو أغلى شىء يمكن أن نمنحه لكم".

قال المطرب إنه كان على استعداد لمحاولة إعادة الاتفاق بشأن الصفقة كلها، ولذا، قام فينسنت على الفور بالاتصال بـ جونى آيف، وهو معجب آخر من كبار المعجبين بفريق يو تو (وكان قد شاهدهما للمرة الأولى فى حفل موسيقى فى نيوكاسل فى عام ١٩٨٣)، وشرح له الوضع. ثم اتصل بـ جوبز واقترح عليه أن يرسل آيف إلى دبلن ليعرض عليهم الشكل الذى سيبدو عليه جهاز iPod (آى بود) أسود اللون، فوافق جوبز. وأعاد فينسنت الاتصال بـ بونو، وسأله عما إذا كان يعرف جونى آيف، ولم يكن يدرك أنهما قد تقابلا من قبل وأعجب كل منهما بالآخر. ضحك بونو وهو يقول: "هل أعرف جونى آيف؟ إننى أحب هذا الرجل – بل إننى مغرم به تمامًا".

فرد فينسنت: "هذا أمر مشجع قليلًا، ولكن ما رأيك فى أن تسمح له بأن يأتى لزيارتك ويريك مدى الجاذبية التى سيكون عليها جهاز iPod (آى بود) الخاص بفرقتكم؟".

رد بونو قائلاً: "سوف أذهب لأقله بنفسى فى سيارتى التى من طراز مازيراتى، وسوف يقيم فى منزلى، وسأصطحبه للتنزه، وأكرم ضيافته حقًا".

وفى اليوم التالى، بينما كان آيف يتجه إلى دبلن، كان على فينسنت أن يقنع جوبز، والذى كان لا يزال يعيد التفكير فى الصفقة. وقال: "إننى لا أعرف ما إذا كنا نقوم بالشىء الصائب أم لا. إننا لا نريد أن نفعل هذا من أجل أى شخص آخر". لقد كان يشعر بالقلق من التعرض لمواقف مماثلة لفنانين يحصلون على عائد ملكية من كل جهاز iPod (آى بود) يتم بيعه، فطمأنه فينسنت بأن صفقة فريق يو تو ستكون خاصة.

يتذكر بونو قائلاً: "وصل جونى إلى دبلن واصطحبته إلى بيت الضيافة الخاص بى، وهو مكان هادئ على خط السكة الحديد ويطل على البحر. وعرض لى جهاز iPod (آى بود) أسود رائعًا ببكرة تصفح ذات لون أحمر داكن، وقلت له حسنًا، سوف نتم الصفقة".

وذهبا إلى مقهى محلى، وعندئذ اتصلا بـ جوبز فى كوبرتينو لمعرفة ما إذا كان سيوافق على الصفقة أم لا، فساوم جوبز لبعض الوقت على كل تفصيلة من التفاصيل المالية، وعلى التصميم، قبل أن يوافق على الصفقة فى النهاية، ونال هذا الأمر إعجاب بونو، فقال: "إنه لأمر مدهش حقًّا أن يكون هناك رئيس تنفيذى يهتم بالتفاصيل بهذا الشكل". وعندما تم حل الأمر، انخرط آيف و بونو فى تناول بعض المشروبات، وكان كلاهما يشعر بالارتياح فى ارتياد المقاهى. وبعد تناول القليل من المشروبات، قررا الاتصال بـ *فينسنت* مرة أخرى فى كاليفورنيا. ولم يكن موجودًا بالمنزل، وعندئذ ترك له بونو رسالة على جهاز الرد الآلى الخاص به، وهو الأمر الذى جعل فينسنت يحرص على ألا يمحوها أبدًا. كانت الرسالة تقول: "إننى أجلس هنا فى دبلن مع صديقك جونى. إننا نتناول بعض المشروبات، ونحن سعداء بجهاز iPod (آى بود) الرائع هذا، وأنا لا أستطيع أن أصدق حتى أنه موجود لدىَّ الآن وأنا أمسك به بين يدىَّ. شكرًا لك!".

وقد استأجر جوبز مسرحًا فى سان خوسيه لإزاحة الستار عن الإعلان التليفزيونى والإصدار الخاص من جهاز iPod (آى بود). وانضم إليه على خشبة المسرح كل من بونو وذا إيدج. وقد بيع من الألبوم ٨٤٠٠٠٠ نسخة فى أسبوعه الأول، واحتل للمرة الأولى المرتبة رقم واحد فى نسبة المبيعات حسب مجلة *بيلبورد*، وصرح بونو للصحافة بعد ذلك بأنه ظهر فى الإعلان دون أجر لأن "فريق يو تو سوف يحصل على أكبر قدر من القيمة الناتجة عن الإعلان مثلما ستحصل عليه شركة أبل". وأضاف جيمى أيوفين أن الإعلان سيمكن الفرقة من "الوصول إلى جمهور أصغر سنًّا".

ما كان لافتًا للانتباه هو أن هذا الارتباط بشركة لتصنيع أجهزة الحاسب والإلكترونيات كان أفضل طريقة لفرقة تعزف موسيقى الروك لتبدو بارزة وجذابة للشباب. وأوضح بونو فى وقت لاحق أنه ليس كل صفقات الرعاية الخاصة بالشركات كانت تتعامل مع الشيطان. وأخبر كريج كوت الناقد الموسيقى بصحيفة *شيكاغو تريبيون* قائلًا: "لنلق نظرة على الأمر. إن "الشيطان" هنا هو مجموعة من العقول المبدعة، إنهم أكثر إبداعًا من معظم الأشخاص بفرق الروك. والمطرب الرئيسى هو ستيف جوبز. وقد ساعد هؤلاء الرجال على تصميم الشىء الأكثر روعة فى الثقافة الموسيقية منذ اختراع الجيتار الكهربائى. إنه جهاز iPod (آى بود). إن وظيفة الفن هى التخلص من الأشياء القبيحة".

وقد تمكن بونو من إقناع جوبز بالتعامل معه مرة أخرى فى عام ٢٠٠٦، وكانت هذه المرة من أجل حملة الإصدار Product Red (برودكت ريد) والتى كانت تهدف إلى جمع الأموال وزيادة الوعى بمكافحة الإيدز فى أفريقيا. لم يكن جوبز مهتمًّا كثيرًا بالعمل الخيرى من قبل، ولكنه وافق على تصنيع نسخة حمراء اللون من جهاز iPod (آى بود) كجزء من حملة بونو. ولم تكن التزامًا صادقًا تمامًا، فقد رفض – على سبيل

المثـال – وضـع اسم الشركة بـين قوسين مع ارتفاع كلمة ريد عنهـا، كما فى (APPLE) RED. فقـد أصر جوبز قائلاً: "إننى لا أريد وضع كلمة أبل بين قوسين. فأجاب بونو: "ولكن ستيف، هذه هى الطريقة التى نظهر بها الوحدة من أجل قضيتنا". واشتدت درجة حرارة المحادثـة – حتـى وصلت إلى مرحلة التراشق بالألفاظ – قبـل أن يوافقا على التفكير فى الأمـر بالليـل. وأخيرًا وافق جوبز علـى حل وسط نوعًا ما. فقد كان بإمـكان بونو أن يفعل مـا يحلـو له فى إعلاناته، لكن جوبز لم يكن ليضع كلمة أبل بين قوسين مطلقًا على أى من منتجاتـه أو فى أى من متاجره. وتم وصف جهاز iPod (آى بود) بعبارة (PRODUCT) RED، وليس (APPLE) RED.

يتذكـر بونو قائـلاً: "إن ستيف من الممكن أن يكون شديد الانفعـال أحيانًا، ولكن تلك اللحظـات جعلتنا أصدقاء مقربـين؛ لأنه لا يوجد الكثير من الأشخاص فى حياتك يمكنك إجراء تلك المناقشات القوية معهم. إنه متشبث برأيه للغاية. وبعد عروضنا، فإننى أتحدث إليه ودائمًا ما يكون لديه رأى جيد". وكان جوبز وأسرته فى بعض الأحيان يذهبون لزيارة بونـو وزوجتـه وأطفالهما الأربعـة فى منزلهما بالقـرب من نيس على شواطـئ الريفييرا الفرنسيـة. وفـى إحدى الإجازات، فى عام ٢٠٠٨، استأجر جوبـز مركبًا ورسا به بالقرب مـن منزل بونو. فتناولا الطعـام معًا، وشغل بونو أشرطة لأغنيات فريق يو تو التى كان يتم إعدادها لتصبح الألبوم الذى بعنوان *No Line on the Horizon*. ولكن رغم الصداقة، كان جوبـز لا يـزال مفاوضًـا عنيدًا. وقد حـاولا الدخول فى صفقة أخـرى لإعلان جديد والإصـدار الخاص لأغنية "Get On Your Boots"، ولكنهما لم يتمكنا من الوصول إلى اتفـاق. وعندما أصيب بونـو فى ظهره فى عام ٢٠١٠ واضطـر إلى إلغاء إحدى الجولات، أرسلـت له بـاول هدية عبارة عن سلة بها قرص "دى فـى دى" للكوميديا الثنائية Flight of the Conchords، وكتـاب *Mozart's Brain and the Fighter Pilot*، وعسـل من خلايا النحل الخاصة بها، ودهان القضاء على الألم. وكتب جوبز ملاحظة تعلق على البند الأخير، قائلًا: "دهان القضاء على الألم – إننى أحب هذه الأشياء".

يو–يو ما

كان هناك عازف موسيقى كلاسيكى يبجله جوبز على المستوى الشخصى ومستوى الأداء: إنه يو–يو ما؛ الفنان المبدع الموهوب الذى يتميز بالعذوبة والعمق مثل النغمات التى يبدعها علـى التشيللـو الخاص به، وقد التقيـا فى عام ١٩٨١، عندما كان جوبـز فى مؤتمر أسبن للتصميم، وكان يو - ما فى مهرجان الموسيقى بـ أسبن، وكان جوبز يميل للانجذاب بقوة إلى الفنانـين الذين يظهرون النقاء والصفاء، وأصبـح أحد المعجبين بـ يو - ما. وقد وجه لـه الدعـوة ليعزف له فى حفل زفافه، ولكنه كان فى جولة خـارج البلاد. وبعدها بسنوات

قليلـة، ذهب إلى منزل جويز، وجلسـا فى غرفة المعيشة، وأخرج التشيللو الخاص به الذى مـن صنع ستراديفاريوس عام ١٧٣٣، وعزف مقطوعة لـ باخ. وقال للزوجين: "هذا هو ما كنـت سأعزفه لكما فى حفـل زفافكما". وعندئذ اغرورقت عينا جويـز بالدموع وقال له: "إن عزفـك هو أقوى حجـة سمعتها على الإطلاق تدل على وجود الله، لأننى لا أعتقد حقًا أن أى إنسـان يستطيـع أن يفعل هذا بمفرده". وفى زيارة تالية، سمـح ما لـ إيرين – ابنة جويـز – بحمل التشيللو بينما كانوا يجلسون بالمطبخ. وفى ذلك الوقت، كان السرطان قد هاجم جويز، وحصل على وعد من يو - ما بأن يعزف له فى جنازته.

الفصل الثالث والثلاثون

أصدقاء شركة بيكسار

...وخصومها

فيلم *A Bug's Life*

عندما طورت شركة أبل جهاز iMac (آى ماك)، قاد جوبز السيارة مع جونى آيف ليعرضه علـى العاملين فى شركة بيكسار، وكان يشعر بأن الآلـة كانت تتمتع بالشخصية الشجاعة التـى قد تروق مبدعـى شخصيتـى Buzz Lightyear و Woody، وكان يحب حقيقة أن آيـف وجـون لاسيتير يشـتركان فى التمتـع بالموهبة المتمثلة فـى ربط الفـن بالتكنولوجيا بطريقة مرحة.

كانـت شركة بيكسار مـلاذًا يهرب إليه جوبـز من التوتر الموجود فـى كوبرتينو، ففى شركة أبل، كان المديرون فى كثير من الأحيان سريعى الغضب ومنهكين، وكان جوبز يميل إلى أن يكون متقلبًا، وكان الناس يشعرون بالعصبية أينما كانوا يقفون معه، أما فى شركة بيكســار، فقـد كان رواة القصـص والرسامون يبدون أكثر هـدوءًا ويتصرفون بمزيد من اللطـف، سواء مـع بعضهم بعضًا، أو حتى مـع جوبز. وبعبارة أخرى، فـإن تحديد الطابع العام فى كل مكان كان يتحدد من خلال الإدارة العليا، أى من خلال جوبز فى شركة أبل، وعن طريق لاسيتير فى شركة بيكسار.

وقـد استمتع جوبز بالمرح الصادق لصناعة السينما وتحمس لنظام الحلول الحسابية الذى مكن شيئًا ساحرًا مثل السماح لقطرات المطر المتولدة من خلال الحاسب بأن تكسر أشعـة الشمـس أو السمـاح لأوراق العشب بالرفرفة فى الريح. ولكنـه كان قادرًا على كبح

جماح نفسه من محاولة التحكم فى العملية الإبداعية. ففى شركة بيكسار تعلم جوبز السماح للأشخاص الآخرين المبدعين بالازدهار وأخذ زمام المبادرة، وقد تحقق هذا إلى حد كبير لأنه كان عاشقا لـ لاسيتير، وهو فنان لطيف – مثل آيف – كان بإمكانه إخراج أفضل ما لدى جوبز.

كان الدور الرئيسى لجوبز فى شركة بيكسار هو عقد الصفقات، والذى كانت قوته الطبيعية فيه تمثل أحد الأصول المهمة. وبعد وقت قصير من إصدار فيلم *Toy Story*، اصطدم بـ جيفرى كاتزينبرج، الذى كان قد ترك شركة ديزنى فى صيف عام ١٩٩٤، وانضم إلى ستيفن سبيلبيرج وديفيد جيفين للبدء فى تأسيس شركة "دريم وركس إس كيه جى". وقد اعتقد جوبز أن فريقه فى شركة بيكسار قد أبلغ كاتزينبرج – عندما كان لا يزال يعمل فى شركة ديزنى – بفيلمه المقترح الثانى، *A Bug's Life*، وأنه قد سرق فكرة الفيلم من فيلم رسوم متحركة عن الحشرات عندما قرر أن ينتج فيلم *Antz* بشركة دريم وركس. يقول جوبز: "عندما كان جيفرى لا يزال يدير قسم الرسوم المتحركة بشركة ديزنى، طرحنا عليه إنتاج فيلم *A Bug's Life*، فعلى مدار ستين عامًا من تاريخ الرسوم المتحركة، لم يفكر أحد فى إنتاج فيلم رسوم متحركة عن الحشرات، إلى أن فكر لاسيتير فى ذلك. لقد كانت إحدى ومضاته الإبداعية الرائعة. رحل جيفرى والتحق للعمل بشركة دريم وركس، وفجأة خطرت له هذه الفكرة لإنتاج فيلم رسوم متحركة عن – أوه! – الحشرات، وتظاهر بأنه لم يسمع بشىء مثل هذا من قبل مطلقًا. لقد كذب – لقد نطق بكذب محض".

فى الواقع، إنه لم يكن يكذب؛ فالقصة الحقيقية أكثر إثارة قليلًا. فلم يسمع كاتزينبرج بفيلم *Bug's Life* عندما كان يعمل بشركة ديزنى. ولكن بعد أن تركها للعمل بشركة دريم وركس، ظل على اتصال بـ لاسيتير، والذى كان يجرى معه أحيانًا مكالمات هاتفية سريعة معتادة من قبيل: "مرحبًا يا صديقى، أخبرنى بأحوالك فى العمل"، ولذا عندما حدث أن كان لاسيتير موجودًا فى منشأة تكنيكولور التى كانت مقامة على قطعة أرض خاصة بشركة يونيفرسال، وحيث كان مقر شركة دريم وركس أيضًا، اتصل بـ كاتزينبرج وفى الوقت نفسه كان يمر بجوار اثنين من زملائه. وعندما سأل كاتزينبرج عما كانا يفعلانه، أخبره لاسيتير بما جاء على لسانه حين يتذكر الموقف فيقول: "لقد وصفنا له فيلم *A Bug's Life*، وبه نملة كشخصية رئيسية، وأخبرناه بالقصة الكاملة المتمثلة فى تنظيم هذه النملة للنمل الآخر وتجنيد مجموعة من الحشرات العاملة بالسيرك لمحاربة الجراد. لقد كان يجب علىَّ أن أكون حذرًا. وظل جيفرى يطرح الأسئلة حول الموعد المحدد لإصدار الفيلم".

بدأ القلق يتسلل إلى لاسيتير عندما سمع – فى أوائل عام ١٩٩٦ – شائعات بأن شركة دريم وركس ربما تنتج فيلم الرسوم المتحركة الخاص بها عن النمل والمصمم بواسطة الكمبيوتر، فاتصل بـ كاتزينبرج وطلب منه أن يكون صريحًا معه، فتنحنح كاتزينبرج وتلعثم فى الكلام وتساءل عن المصدر الذى سمع منه لاسيتير هذا. وسأله لاسيتير مرة أخرى، فاعترف كاتزينبرج بأن الأمر كان صحيحًا. صاح لاسيتير الذى كان نادرًا ما يرفع صوته وقال له: "كيف يمكنك أن تفعل ذلك؟".

"لقد كانت الفكرة موجودة لدينا منذ فترة طويلة"؛ هكذا قال كاتزينبرج، الذى أوضح أنه تم عرض الأمر عليه من قبل مدير تطوير الأعمال بشركة دريم وركس.

رد عليه لاسيتير قائلًا: "إننى لا أصدقك".

واعترف كاتزينبرج بأنه قد سرع من إنتاج فيلم *Antz* كوسيلة لمواجهة زملائه السابقين بشركة ديزنى. وقد كان من المقرر أن يكون الفيلم الرئيسى الأول لشركة دريم وركس هو فيلم *Prince of Egypt*، والذى كان من المقرر أن يتم عرضه فى عيد الشكر عام ١٩٩٨، عندما تنامى إلى سمعه أن شركة ديزنى كانت تخطط لعرض فيلم *A Bug's Life* الذى من إنتاج شركة بيكسار فى عطلة نهاية الأسبوع نفسه. لذا فإنه أسرع فى إنتاج فيلم *Antz* ليجبر شركة ديزنى على تغيير تاريخ عرض فيلم *A Bug's Life*.

"اللعنة عليك"؛ هكذا رد لاسيتير، الذى لم يكن يستخدم مثل هذه اللغة فى العادة ولم يتحدث مع كاتزينبرج لمدة ثلاثة عشر عامًا أخرى.

كان جوبز يستشيط غضبًا، حيث كان أكثر خبرة بكثير من لاسيتير فى التعبير عن مشاعره، فاتصل بـ كاتزينبرج وبدأ بالصراخ فيه. وقدم كاتزينبرج عرضًا: وهو أنه قد يؤجل إنتاج فيلم *Antz* إذا غير جوبز وشركة ديزنى تاريخ عرض فيلم *A Bug's Life* حتى لا يتنافس مع فيلم *Prince of Egypt*، ويتذكر جوبز فيقول: "لقد كانت محاولة ابتزاز سافرة، ولم أوافق عليها"، وأخبر كاتزينبرج بأنه ليس هناك شىء يمكنه القيام به لإقناع شركة ديزنى بتغيير تاريخ العرض.

رد كاتزينبرج: "بالطبع يمكنك. إنك تستطيع تحريك الجبال؛ فأنت الذى علمنى هذه الطريقة!"، وقد قال ذلك عندما كانت شركة بيكسار مفلسة تقريبًا، وقد جاء لنجدتها من خلال منحها الصفقة الخاصة بإنتاج فيلم *Toy Story*. فقال جوبز: "لقد كنت أنا الشخص الوحيد الموجود لمساندتك حينئذ، والآن فإنك تسمح لهم باستخدامك لخداعى". واقترح أنه إذا رغب جوبز، فإنه ببساطة يستطيع أن يبطئ عملية إنتاج فيلم *A Bug's Life* دون أن يخبر شركة ديزنى. ولو فعل ذلك – كما قال كاتزينبرج – فإنه سيؤجل عرض فيلم *Antz*. فرد جوبز: "لا تفكر فى هذا من الأساس".

وكان كاتزينـبرج يشعر بالظلم، وكان محقًا فى هذا. فقـد كان من الواضح أن آيسنر وديزنـى كانا يستخدمان فيلـم شركة بيكســار لمعاقبته على ترك شركـة ديزنى وتأسيس أستوديو منافس لإنتاج أفلام الرسوم المتحركة. فيقول: "لقد كان فيلم *Prince of Egypt* أول شىء نقوم بإنتاجه، وقرروا تحديد موعد عرض أى شىء فى تاريخ عرضنا الذى أعلنا عنـه لمجـرد العداء، وكانت وجهة نظرى تشبه وجه نظر الأسـد الملك، والتى تقول إنك إذا وضعت يدك فى قفصى ومسست بها مخالبى، فاحترس".

لم يتراجـع الطرفان، ومن ثم أثـار الفيلمان المتنافسان عن النمـل جنون الصحافة. وحاولـت شركـة ديزنى الحفاظ على هـدوء جوبز، على أساس النظريـة القائلة إن زيادة حـدة التنافس سوف تصب فـى مصلحة فيلـم *Antz*، ولكنه كان رجلًا لا يمكـن إسكاته بسهولـة. وقد صرح لصحيفة *لوس أنجلوس تايمز* قائـلًا: "نادرًا ما يفوز الأشرار". وردًا علـى ذلـك، اقترح عبقرى التسويق بشركة دريم وركس – تيرى بريس – قائلًا: "يجب أن يتناول ستيف جوبز حبوبًا مهدئة".

تم عرض فيلم *Antz* فى بداية أكتوبر ١٩٩٨، ولم يكن فيلمًا سيئًا. وقد أدى وودى آلان دور نملـة عصبيـة تعيش فى مجتمع ملتزم وتتوق للتعبير عـن تفردها. وقد كتبت صحيفة *تـايم* تقـول: "هذه هى نوعيـة كوميديـا وودى آلان التى لم يعد يؤديها". وقـد حقق الفيلم عائدات جديرة بالاحترام بلغت ٩١ مليون دولار محليًا و ١٧٢ مليون دولار فى جميع أنحاء العالم.

وبعدهــا بستة أسابيع، تم عرض فيلـم *A Bug's Life* كما كان مخططًا له. وكانت به حبكـة درامية ملحمية، والتى كانت تعكس حكاية إيسوب عن "النملة والجراد"، بالإضافة إلى أنـه كان يتميز بالبراعة التقنية الفائقة، ممـا أتاح عرض تفاصيل مذهلة مثل عرض منظر العشب من وجهة نظر الحشرة. كانت صحيفة *تايم* أكثر انفتاحًا حول هذا الموضوع. وقد كتب ريتشارد كورليس يقول: "إن عمله التصميمى ممتاز للغاية – فإن جنة عدن التى تحتـل عرض الشاشـة بأكملها والمتمثلة فى أوراق الشجر والمتاهـات التى يسكنها عشرات المهرجين الذين يتسمون بقبح المنظر ويعانقون بعضهم وهم يستقلون العربات التى تجرها الـدواب – لدرجة أنه جعل فيلـم شركة دريم وركس يبدو – مقارنة به – وكأنه فيلم يذاع عـبر الراديو". وقد حقق ضعف ما حققه فيلم *Antz* فى شباك التذاكر، حيث حصد ١٦٣ مليون دولار محليًا و ٣٦٣ مليون دولار فى جميع أنحاء العالم (كما أنه تخطى فيلم *Prince of Egypt*).

وبعدها بسنوات قلائل، ذهـب كاتزينبرج إلى جوبز وحاول تلطيف المشاكل والخلافات معــه، وأصر علـى أنه لم يسمع بمشروع فيلم *A Bug's Life* عندما كان فى شركة ديزنى، ولو كان قد سمع به، فإن اتفاقه مع الشركة كان يقتضى بأن يحصل على حصة من الأرباح،

ولـذا فإنه لم يكن هناك شيء ليكذب بشأنه، فضحك جوبز، وتقبل الأمر قدر استطاعته. وقـال كاتزينبرج لـه: "لقد طلبت منك أن تحـرك تاريخ عرض فيلمـك، ولم تفعل، لذا لا يمكنـك أن تغضب منى لحمايتى طفلى"، وأشار إلى أن جوبـز "هدأ فعلًا وسكن تمامًا"، وأنه تفهم الموقف. ولكن جوبز قال فى وقت لاحق إنه فى الحقيقة لم يصفح عن كاتزينبرج مطلقًا:

> إن فيلمنـا قد أحرق فيلمه فى شباك التذاكر. فهـل أضفى علينا هذا الأمر شعورًا طيبًا؟ كلا، إنـه مـا زال يضفى شعورًا بغيضًا، لأن النـاس بدأوا يتساءلون عن الطريقـة التى كان الجميع ينتجـون بها فيلمًا عن الحشرات فى هوليوود. لقد سلـب الأصالة الرائعة من جون، وهو الأمر الذى لا يمكن استبداله أبدًا. هذا غير معقول، ولذا فإننى لن أثق به مطلقًا، حتى بعد محاولته إصلاح الأمور. وقد جاء إلىَّ بعد أن حقق النجاح فى فيلم *Shrek*: وقال: "إننى شخص مختلف الآن، فأنـا أخـيرًا أشعر بسلام داخلـى تجاه نفسى"، وهذا كله هـراء. وكان الأمر يشبه قوله: أعطنى مهلة يا جيفرى.

من جانبه، كان كاتزينبرج أكثر كرمًا من ذلك بكثير؛ فقد كان يعتبر جوبز واحدًا من "العباقرة الحقيقيين فى العالم"، وتعلم أن يحترمه رغم علاقاتهما المتقلبة.

والأهـم من ذلك أن هزيمة فيلم *Antz* كانـت تظهر أن شركة بيكسار لم تكن من تلك الشـركات التى تحرز نجاحًا واحدًا وتكتفى بـه؛ فقد حصد فيلم *A Bug's Life* إيرادات بقـدر ما حقق فيلم *Toy Story*، مما يثبـت أن ذلك النجاح الأول لم يكن وليد المصادفة. وقـد قال جوبز فيما بعـد: "هنـاك شىء كلاسيكى فى عالم الأعمـال، وهو متلازمة المنتج الثانـى". وهى تنشأ عـن عدم فهم الأسباب التى جعلت منتجك الأول ناجحًا للغاية. "لقد عشـت تلك التجربة فى شركة أبل. وكان شعورى أننا إذا مررنا بها أيضًا من خلال فيلمنا الثانى، فإن نجاحنا عندئذ يكون مضمونًا".

فيلم ستيف الخاص

كان فيلم *Toy Story 2* – الذى تم عرضه فى نوفمبر ١٩٩٩ – أكثر نجاحًا، حيث حقق إيرادات بلغت ٤٨٥ مليون دولار حول العالم. وبالنظر إلى أن نجاح شركة بيكسار كان مضمونًا عندئذ، فقد كان الوقت قد حان للبدء فى بناء مقر دائم للشركة، ووجد كل من جوبز وفريق المنشآت بشركة بيكسار مصنع تعليب للفاكهة مهجورًا بـ "ديل مونتى" فى إميرفيل، وهو حى صناعى يقع بين بيركلى وأوكلاند، على الجانب الآخر تمامًا من جسرى باى بريدج بخليج سان فرانسيسكو. وهدموه على الفور، وكلف جوبز بيتر بولين – المهندس

المعمـارى لمتاجر شركة أبل – بتصميم مبنى جديـد لقطعة الأرض التى تبلغ مساحتها ستة عشر فدانًا.

كان جوبـز مهووسًا بـكل جانب من جوانب المبنـى الجديد، مـن المفهوم العام إلى أدق التفاصيـل بشـأن المواد والبنـاء. يقول إد كاتمول، رئيـس شركة بيكسـار: "لقد كان لدى ستيـف هذا الاعتقاد الراسخ أن نوع البناء المناسب من الممكن أن يؤدى إلى أشياء عظيمة فيمـا يخص أيـة ثقافة"، وكان جوبز يتحكـم فى عملية إنشاء المبنى كمـا لو كان مخرجًا يقلـق بشأن كل مشهـد من فيلم ما. يقول لاسيتير: "لقد كان مبنى بيكسار هو فيلم ستيف الخاص".

كان لاسيتـير فى الأساس يريد أستوديو على شاكلـة أستوديوهات هوليوود التقليدية، بمبانٍ منفصلة للمشروعات المختلفة وأجنحة صغيرة لفرق التطوير. ولكن العاملين بشركة ديزنـى قالـوا إنهم لم يحبوا المبانـى الجديدة لأن الفـرق كانت تشعر بالعزلـة، فوافقهم جوبـز، وفـى الواقع لقد قرر أنهم يجـب أن يفعلوا العكس تمامًا: مبنـى واحدًا كبيرًا حول ردهة مركزية لتشجيع اللقاءات العشوائية.

ورغـم أنـه كان من سـكان العالم الرقمـى، أو ربما لأنـه كان يعرف جيـدًا احتمالات الانعـزال فيـه، كان جوبـز مؤمنًـا قويًـا بالاجتماعات الشخصيـة. وقال: "هنـاك إغراء فـى عصرنا الشبكـى بالاعتقاد أن الأفـكار يمكن تطويرها من خـلال البريد الإلكترونى والدردشـة الإلكترونية. وهذا جنون؛ فالإبداع يتحقق من خلال الاجتماعات العفوية، ومن المناقشـات العشوائية. فإنـك قد تلتقى مصادفة بشخص ما وتسأله عما يفعله، وتقول له: "رائع"، وسرعان ما تبتكر جميع أنواع الأفكار".

ولـذا، فقـد عمل على أن يكون تصميـم مبنى بيكسار مشجعًا علـى اللقاءات ومواقف التعـاون غـير المخطط لها. يقـول: "إذا لم يشجع المبنى على ذلك، فسـوف تخسر الكثير من الإبداع والسحر اللذين يتحققان بفعل موهبة اكتشاف الأشياء المفيدة مصادفة، ولذا فقـد صممنـا المبنى بحيث يجعل الموظفـين يخرجون من مكاتبهـم ويختلطون فى الردهة المركزيـة مـع الأشخاص الذين قـد لا يرونهم بطريقـة أخرى"، وتؤدى الأبـواب الأمامية والسـلالم والممـرات الرئيسية جميعها إلى الردهة، والتـى كان يوجد بها مقهى وصناديق بريـد، وكانت قاعات المؤتمرات بهـا نوافذ تطل عليها، وكان المسرح الـذى يتسع لستمائة مقعـد وبه قاعتا عرض صغيرتان جميعها تطل على تلك القاعـة. ويتذكر لاسيتير قائلًا: "لقد نجحت نظرية ستيف منذ اليوم الأول. فقد ظللت ألتقى مصادفة بأشخاص لم ألتق بهم منذ شهور، ولم أر مطلقًا مبنى يعزز التعاون والإبداع كهذا المبنى".

بل إن جوبز قد ذهب إلى ما هو أبعد من ذلك ليصدر أمرًا بألا يكون هناك سوى اثنين فقـط من الحمامات الضخمة فى المبنى لكل من الجنسـين، وأن يكونا متصلين بالردهة. ويتذكـر "بام كيرفين" المدير العام للشركة فيقول: "لقد كان يشعر بذلك بشكل قوى جدًّا

جـدًا. وشعـر البعض منا بأنـه كان يتمادى فى الأمـر أكثر من اللازم. وقـد قالت إحدى السيـدات الحوامل إنها لا ينبغى أن تجبر علـى المشى لمدة عشر دقائق لمجرد الذهاب إلى الحمام، وأدى ذلك إلى معركة كبيرة"، وكانت واحدة من المرات القليلة التى اختلف فيها لاسيتـير مع جوبز. وقد توصلوا إلى حل وسـط: أن تكون هنـاك مجموعتان من الحمامات على جانبى الردهة على كل من الطابقين.

ولأنه كان من المقرر أن تكون العوارض الفولاذية للمبنى مرئية، فإن جوبز أمعن البحث فـى الحصول على عينات من الشركات المصنعة فى جميع أنحاء البلاد لمعرفة أيها يتميز بأفضل لون وملمس. وقد اختار مصنعًا فى آركنساس، وطلب تشكيل الصلب من لون نقى، والحرص علـى التأكد من أن سائقى الشاحنات سيتوخون الحـذر ولن يخدشوا أيًا منها. وقـد أصـر أيضًا على أن تثبت جميـع العوارض ببعضها، وألا يتـم لحامها. ويتذكر قائلًا: "لقـد قمنا بتلميـع الصلب وتغطيته بمادة شفافة، ومن ثم تستطيع فعلًا رؤية الشكل الذى يبـدو عليه. وعندما كان عمال الصلب يثبتـون العوارض معًا، كانوا يصطحبون عائلاتهم فى عطلات نهاية الأسبوع لمشاهدتها".

وكان أغـرب جزء من موهبة اكتشـاف الأشياء المفيدة مصادفـة هو "صالة الحب". فقـد وجد أحد فنانى الرسوم المتحركة بابًا صغـيرًا فى الجدار الخلفى عندما كان يدخل مكتبـه. وكانت هـذه الردهة تفتح على ممـر منخفض يمكنك الزحف مـن خلاله لتصل إلى غرفـة مكسوة بالصفائح المعدنية وتوفر إمكانية الوصول إلى صمامات تكييف الهواء. فصـادر هو وزملاؤه الغرفة السرية، وزينوها بأضواء عيد رأس السنة، ومصابيح الزينة، وفرشوهـا بمقاعـد منجدة بمفروشات مـن جلد الحيوانـات، والوسائد المزينـة، وطاولة لحفـلات الكوكتيل، وزجاجات المشروبـات المنعشة، ومعدات إعـداد المشروبات، ومناديل مكتوب عليها "صالة الحب". وتم تثبيت كاميرا فيديو فى الممر تسمح بمراقبة أى شخص قد يقترب منها.

وكان كل مـن لاسيتـير وجوبز يستضيف فيها الزوار المهمـين، ويجعلونهم يوقعون على الجدار، وكانت التوقيعات تشمل مايكل أيزنر، روى ديزنى، تيم ألين، راندى نيومان. وكان جوبـز يحبها، ولكن بمـا أنه لم يكن معتادًا تناول المشروبات فيها، فقد كان يشير إليها فى بعض الأحيان علـى أنها غرفة التأمل. وقد كانت تذكره – علـى حد قوله – بتلك الغرفة الخاصة به ودانييل كوتك فى ريد، ولكن دون إزعاج.

الطلاق

فـى شهادتـه أمـام لجنة بمجلـس الشيوخ فـى فبراير ٢٠٠٢، انتقـد مايـكل أيزنر بشدة الإعلانـات التـى ابتكرها جوبـز لبرنامـج iTunes (آى تيونز) الذى أنتجتـه شركة أبل.

وصـــرح قائلًا: "هنـــاك شركات حاسـب لديها إعلانـات تحتل صفحة كاملــة تقول فيها: انتحل، وامزج، وانسخ(Rip, Mix, Burn). بعبارة أخرى، يمكنهم سرقة المادة وتوزيعها على جميع أصدقائهم إذا ما اشتروا هذا الحاسب على وجه الخصوص".

ولم يكـن هذا تعليقـًـا ذكيًّا. فقد أساء فهـم معنى كلمة "Rip" وافترض أنه يتضمن سرقـة أى شخص، بدلًا من استيراد الملفات من القرص المضغوط إلى جهاز الكمبيوتر. والأهم من ذلك أنه أثار استياء جوبز، وهو الأمر الذى كان على أيزنر أن يعرفه، ولم يكن هذا الأمر ذكيًّا أيضًا. وكانت شركة بيكسار قد أصدرت مؤخرًا الفيلم الرابع فى صفقتها مـع شركة ديزنى، وهو فيلم *Monsters, Inc.* الذى أصبح أكثر الأفلام نجاحًا بينها على الإطـلاق، حيـث حقق إيرادات بلغـت ٥٢٥ مليون دولار حول العــالم. وكان الوقت قد حان لتجديد الصفقة بين شركتى ديزنى وبيكسار، ولم يسهل أيزنر الأمر بانتقاده شريكه على المــلأ. وكان جوبز مرتابًا للغاية لدرجة أنه اتصل بأحد المديرين التنفيذيين بشركة ديزنى لينفس له عن غضبه قائلًا: "هل تعرف ما فعله مايكل لى لتوه؟".

لقـد انحـدر أيزنر وجوبز من خلفيـات ثقافية مختلفـة وكان أحدهما آتيًـا من الساحل الشرقى والآخر من الغربى، ولكنهما كانا متشابهين فى قوة العزيمة وعدم الميل كثيرًا للحلول الوسط. وكان كلاهما متحمسًا لصنع منتجات جيدة، مما يعنى فى كثير من الأحيان الاهتمام بأدق التفاصيل وعدم تقبل النقد. وعند مشاهدة أيزنر وهو يستقل مرارًا القطار السريع فى المملكـة الحيوانية بشركة ديزنى وورلد وابتكاره طرقًا ذكية لتحسين تجربة العملاء تجد أنها كانت مثل مشاهدة جوبز وهو يلعب بواجهة جهاز iPod (آى بود) والتوصل لطرق من شأنها أن تجعله أكثر بساطة، أما مراقبتهما وهما يديران الناس فقد كانت أقل نفعًا.

كان كلاهما يجيد الضغط على الآخرين أكثر من تقبل أن يدفعهما الآخرون، مما أدى إلى خلـق جو غير سار عندما بدآ يحاولان تجربة هـذا الأمر على بعضهما. فعند وقوع أى خلاف، فإن كلًّا منهما كان يميل إلى التأكيد على أن الطرف الآخر كان يكذب. وبالإضافة إلى ذلك، لم يكن أى من جوبز أو أيزنر يعتقد أنه يمكن أن يتعلم شيئًا من الآخر، ولا حتى أن يظهــر أى منهمــا ولــو القليل من الاحــترام للآخر من خلال التظاهر بــأن لديك شيئًا يمكنه أن يتعلمه منه. وقد ألقى جوبز المسئولية على أيزنر قائلًا:

> إن أسوأ شىء – فى رأيى – هو أن شركة بيكسار كانت تعيد ابتكار عمل شركة ديزنى بنجاح، وتنتج الأفلام العظيمة الواحد تلو الآخر، بينما كانت شركة ديزنى تتعرض للإخفاق تلو الآخر. وربمــا تعتقـد أن الرئيس التنفيذى لشركة ديزنى قد يكـون فضوليًّا لمعرفة الطريقة التى كانت تفعل بها شركة بيكسار ذلك. ولكن خلال العلاقة الممتدة لعشرين عامًا، تجد أنه قد زار شركة بيكســار لمدة تصل فى مجموعها إلى حوالى ساعتين ونصف الساعة، فقط لمجرد إلقاء خطب تهنئة قصيرة. إنه لم يكن فضوليًّا أبدًا، وقد كنت مندهشًا من ذلك؛ فالفضول مهم للغاية.

وقد كان ذلك قاسيًا للغاية. فقد زار أيزنر شركة بيكسار أكثر من ذلك قليلًا، بما فى ذلك الزيـارات التى كان يقوم بهـا عندما لم يكن جوبز معه. ولكن الأمـر كان صحيحًا فى أنه كان يظهر القليل من الفضول بشأن الفن أو التكنولوجيا الموجودة فى الأستوديو، وبالمثل لم ينفق جوبز الكثير من الوقت فى محاولة التعلم من إدارة شركة ديزنى.

وبـدأ الهجـوم الواضح بين جوبز وأيزنر فى صيف عـام ٢٠٠٢. كان جوبز معجبًا على الـدوام بالـروح الإبداعية فى شركة والـت ديزنى العظيمة، وخاصة لأنـه عمل على تنمية شركـة تستمـر لأجيـال وأجيال. وكان يـرى أن روى ابـن شقيق والت يمثـل تجسيدًا لهذا الـتراث والـروح التاريخية. وكان روى لا يـزال على رأس إدارة شركـة ديزنى، رغم نفوره المتزايـد مـن أيزنر، فقد تركه جوبـز يعرف أنه لن يجدد صفقة شركتـى بيكسار وديزنى طالما ظل أيزنر هو الرئيس التنفيذى.

بـدأ كل مـن روى ديزنــى، وستانلــى جولـد – شريكـه المقـرب بمجلـس إدارة شركة ديزنــى – فى تحذير المديرين الآخرين بشــأن مشكلة بيكسار. وقد أجبر هذا الأمر أيزنر علــى أن يرسل لمجلس الإدارة بريـدًا إلكترونيًّا شديد اللهجة فى أواخر شهر أغسطس من عــام ٢٠٠٢، وكان علــى ثقة بـأن شركة بيكســار ستجدد فى النهايـة صفقتها – على حد قولـه – ويرجـع ذلك جزئيا إلى أن شركة ديزنى كانـت لها حقوق فى عرض أفلام شركة بيكسار وكذلك الشخصيات التى تم إنتاجها حتى تلك اللحظة. وبالإضافة إلى ذلك، فإنه أشــار إلى أن شركـة ديزنى قد تكون فــى موقف تفاوضى أفضل فى غضـون عام، بعد أن تنتهــى شركة بيكســار من إنتاج فيلـم *Finding Nemo*. وكتب يقـول: "بالأمس شاهدنا للمـرة الثانية فيلم شركة بيكسار الجديـد – *Finding Nemo* – الذى سيتم عرضه فى مايـو المقبـل، وسيكون هذا إحباطًا حقيقيًّا لهؤلاء الرجال. إنــه لا بأس به، ولكنه لن يكون جيدًا كما كان الحال مع أفلامهم السابقة. وبالطبع إنهم يعتقدون أنه رائع". وكانت هناك مشكلتان رئيسيتان بهذه الرسالة: الأولى أنها قد سربت إلى صحيفة *لوس أنجلوس تايمز*، وهـو مـا أثار غضب جوبز العـارم، والثانية أن تقييم أيزنر للفيلـم كان خاطئًا، بل خاطئًا جدًّا.

لقـد حقق فيلـم *Finding Nemo* أفضل نجاح لشركة بيكســار (وديزنى) حتى تلك اللحظة؛ فقد تغلب بسهولة على فيلم *The Lion King* ليصبح – فى ذلك الوقت – أكثر أفلام الرسوم المتحركة نجاحًا فى التاريخ. وقد حقق إيرادات بلغت ٣٤٠ مليون دولار على المستـوى المحلى و ٨٦٨ مليون دولار حول العالم. وحتى عام ٢٠١٠، كان أيضًا أكثر الأفلام انتشــارًا فى كل العصور؛ حيث بيعت منه أربعون مليون نسخة، وأنتج بعض الألعاب الأكثر شعبيــة بمدينــة ملاهى ديزنى. بالإضافة إلى ذلك، فقـد كان يتميز بالثراء فى التصميم والإخـراج والإنجــاز الفنــى البــارع، مما جعله يفـوز بجائـزة الأوسكار عـن أفضل فيلم

للرسوم المتحركة. وقد قال جوبز: "لقد أحببت الفيلم لأنه كان يدور حول خوض المخاطر وتعلم السماح لمن تحبهم بخوض المخاطر"، كما أن نجاحه أضاف ١٨٣ مليون دولار إلى الاحتياطى النقدى لشركة بيكسار، مما منحها مبلغًا ضخمًا يبلغ ٥٢١ مليون دولار لتمويل حربها ومواجهتها النهائية مع شركة ديزنى.

وبعد وقت قصير من الانتهاء من فيلم *Finding Nemo*، قدم جوبز عرضًا لـ أيزنر كان من الواضح أنه يصب فى مصلحة جانب واحد فقط، مما كان يعنى بوضوح أنه سيتم رفضه. فبدلًا من تقسيم الإيرادات بمقدار النصف لكل من الطرفين، كما كانت الحال فى الاتفاق القائم آنذاك، اقترح جوبز اتفاقًا جديدًا يقتضى بأن تمتلك شركة بيكسار جميع حقوق الأفلام التى كانت تقوم بإنتاجها وكذلك حقوق الشخصيات التى ترد فيها، فى مقابل أن تسدد فقط ٧,٥٪ لشركة ديزنى من أجل توزيع الأفلام. بجانب أن الفيلمين الأخيرين اللذين يتم إنتاجهما بموجب الصفقة الحالية - *The Incredibles* و *Cars* واللذين كانا لا يزالان فى مرحلة الإنتاج - سيتحولان إلى صفقة التوزيع الجديدة.

ولكن أيزنر كان لا يزال يمتلك ورقة رابحة قوية. فحتى لو لم تجدد شركة بيكسار الصفقة، كانت شركة ديزنى تمتلك الحق فى إنتاج أجزاء أخرى لفيلم *Toy Story*، والأفلام الأخرى التى أنتجتها شركة بيكسار، وكانت تمتلك حقوق جميع الشخصيات، بدءًا من "وودى" وحتى "نيمو"، تمامًا كامتلاكها حقوق شخصيتى ميكى ماوس ودونالد داك. وكان أيزنر يخطط بالفعل - أو يهدد - بأن يقوم أستوديو الرسوم المتحركة الخاص بشركة ديزنى بإنتاج الجزء الثالث من فيلم *Toy Story*، وهو الأمر الذى رفضت شركة بيكسار القيام به. يقول جوبز: "عندما ترى ما فعلته تلك الشركة لإفشال فيلم *Cinderella II*، فإنك سترتعد مما قد يحدث".

تمكن أيزنر من إجبار روى ديزنى على ترك مجلس الإدارة فى نوفمبر عام ٢٠٠٣، ولكن ذلك لم يضع حدًّا للغط. فأصدر ديزنى رسالة لاذعة للغاية قال فيها: "لقد فقدت الشركة تركيزها، وطاقتها الإبداعية، وتراثها". وقد شمل تفجعه نتيجة إخفاقات أيزنر المزعومة عدم بنائه علاقة قوية بناءة مع شركة بيكسار. وعند هذه اللحظة، قرر جوبز أنه لم يعد يرغب فى العمل مع أيزنر. ولذا، ففى يناير ٢٠٠٤، أعلن للجمهور أنه قطع المفاوضات مع شركة ديزنى.

كان جوبز فى العادة منضبطًا فى عدم إخبار الجمهور بالآراء القوية التى يتبادلها مع أصدقائه حول طاولة مطبخه فى بالو ألتو، ولكنه لم يستطع أن يكبح نفسه فى هذه المرة. ففى مؤتمر صحفى عبر الهاتف، قال إنه بينما كانت شركة بيكسار تحقق نجاحات مدوية، كانت شركة ديزنى للرسوم المتحركة ترتكب "إخفاقات محرجة"، وسخر من اعتقاد أيزنر أن شركة ديزنى قد قدمت إسهامات إبداعية لأفلام شركة بيكسار: "الحقيقة هى أنه كان

هناك تعاون إبداعى ضعيف مع شركة ديزنى لسنوات. ويمكنكم مقارنة الجودة الإبداعية لأفلامنا بالجودة الإبداعية للأفلام الثلاثة الأخيرة لشركة ديزنى وتحكمون بأنفسكم على القدرة الإبداعية لكل شركة". وبالإضافة إلى بناء فريق أفضل على المستوى الإبداعى، كان جوبز قد نجح فى سحب البساط وتمكن من بناء علامة تجارية كانت فى ذلك الوقت رائعة ولافتة لانتباه رواد السينما كما كانت الحال مع شركة ديزنى. وعندما اتصل جوبز ليحذره، رد عليه روى ديزنى قائلاً: "نحن نعتقد أن العلامة التجارية لشركة بيكسار هى الآن العلامة التجارية الأقوى والأكثر جدارة بالثقة فى مجال الرسوم المتحركة. وعندما تموت الساحرة الشريرة، فإننا سنكون معًا مرة أخرى".

وكان جون لاسيتير مذعورًا من احتمالية إنهاء الصفقة مع شركة ديزنى. فيتذكر قائلًا: "لقد كنت قلقًا على أطفالى، فما الذى قد يفعلونه بالشخصيات التى ابتكرناها، وكان الأمر بمثابة غرس خنجر فى قلبى". وعندما أخبر كبار موظفيه فى قاعة المؤتمرات بشركة بيكسار، شرع فى البكاء، وفعل ذلك مرة أخرى عندما خطب فى ثمانمائة موظف أو نحو ذلك عندما اجتمع موظفو شركة بيكسار فى ردهة الأستوديو. وصعد جوبز مسرح الردهة بعده وحاول تهدئة الأمور: "إن الأمر يشبه وكأن لديك مثل هؤلاء الأطفال الأعزاء، وتضطر للتخلى عنهم ليكفلهم أشخاص معتادون الإجرام والاعتداء على الأطفال"، وأوضح السبب فى أنه قد يكون من الضرورى إنهاء الاتفاق مع شركة ديزنى، وأكد لهم أن شركة بيكسار كمؤسسة يجب عليها أن تستمر فى التطلع إلى تحقيق النجاح. وقد قال "أورين جاكوب" – أحد أقدم متخصصى التكنولوجيا بالأستوديو: "لقد كان لديه القدرة المطلقة على إقناعك، ففجأة، صار لدينا جميعًا الثقة بأنه مهما حدث، فإن شركة بيكسار ستحقق الازدهار".

كان على بوب إيجر – أحد كبار مديرى التشغيل بشركة ديزنى – أن يتدخل ويسيطر على الموقف الآخذ فى التدهور. وكان منطقيًّا وراسخًا بينما كان المحيطون به منفلتى الأعصاب. كانت خلفيته فى الأساس فى عالم الشبكات التليفزيونية، فقد كان رئيسًا لشبكة إيه بى سى، والتى اشترتها شركة ديزنى فى عام ١٩٩٦، واشتهر عنه مقاضاته الشركات، وتفوقه فى الإدارة الماكرة، ولكنه كان أيضًا يتمتع بنظرة ثاقبة للمواهب، ومقدرة ودية على فهم الناس، وأسلوب هادئ لدرجة أنه من المضمون بما فيه الكفاية أن يظل محافظًا على صمته. وعلى عكس أيزنر وجوبز، كان يتمتع بانضباط ذاتى هادئ، وهو الأمر الذى ساعده على السيطرة على إحساس الأنا بداخله. ويتذكر إيجر فيما بعد قائلًا: "إن ستيف قد جذب بعض الانتباه بإعلانه إنهاء المحادثات معنا، وقد دخلنا فى أزمة، وقمت بوضع بعض نقاط الحوار لتسوية الأمور".

كان أيزنــر قد تقلد منصب الرئيس على مدى عشر سنوات عظيمة فى شركة ديزنى، بينمــا كان فرانك ويلز هو رئيسه. وقد حرر ويلــز أيزنر من العديد من الواجبات الإدارية حتى يتمكن من تقديم اقتراحاته، والتى كانت عادة قيمة وفى كثير من الأحيان رائعة، حول طرق تحسين كل مشروع للأفلام، وأفكار المتنزه، وبرامج التليفزيون، وعدد لا يحصى من المنتجــات الأخــرى. ولكن بعــد أن لقى ويلز حتفــه فى حادث تحطم طائــرة هليكوبتر فى عــام ١٩٩٤، لم يتمكــن أيزنر من العثور علــى المدير المناسب مطلقًــا. وطالب كاتزينبرج بالحصول على وظيفة ويلز، وهذا هو سبب إطاحة أيزنر به. وأصبح مايكل أوفيتز الرئيس فــى عــام ١٩٩٥، ولم يكن المشهــد جميلاً على الإطــلاق، فرحل عن المنصــب فى أقل من عامين. وفى وقت لاحق عرض جوبز تقييمه:

> علــى مــدى سنواته العشر الأولى فى منصــب الرئيس التنفيذى، كان أيزنــر يؤدى عملًا جيدًا حقًــا. أما بالنسبة للسنوات العشر الأخيرة، فقــد أدى عملًا سيئًا حقًا. وقد حدث هذا التغيير عندما توفى فرانك ويلز. إن أيزنر شخص مبدع جيد حقًا، ويعطى ملاحظات جيدة حقًا. ولذا عندمــا كان فرانك يدير قسم العمليات، من الممكن أن يكون أيزنر مثل النحلة وكان يتنقل من مشــروع الى آخر فى محاولة منه لجعله أفضل. ولكــن عندما اضطر أيزنر لإدارة الأمور، كان مديــرًا بغيضًا، ولم يحب أحد العمل معه. فقد شعر الجميع بأنهم لا يتمتعون بأية سلطة، وكان لديــه هذا الفريق الخاص بالتخطيط الإستراتيجى الــذى كان مثل الجستابو، والذى لا يسمح لك بإنفاق أى مال، ولو حتى سنت واحد، بدون إثبات أوجه إنفاقه. ورغم أننى قطعت علاقتى معــه، فإننى كان علىَّ أن أحترم إنجازاته فى أول عشر سنوات، وكان هنــاك جزء منه أعجبنى فعــلًا. إنه رجل مــرح تحب أن تكون بصحبته فــى بعض الأحيان ــ إنه ذكــى وسريع البديهة، ولكــن كان هنــاك جانب سيئ مظلم بالنسبة له. فقد كان غروره يغطــى أفضل ما لديه. وكان أيزنــر منطقيًــا وعادلًا بالنسبة لى فى البداية، ولكن فى النهاية ــ من خلال التعامل معه على مدار عشر سنوات ــ تمكنت من رؤية هذا الجانب المظلم فيه.

كانــت المشكلــة الأكبر لـ أيزنر فى عام ٢٠٠٤ أنه لم يفهم جيــدًا مدى السوء الذى يتسم بــه قســم الرسوم المتحركة لديــه. فإن آخر فيلمــين لــه ــ *Treasure Planet* و *Brother Bear*، لم يحترمــا تراث شركة ديزنى، أو ميزانيتها. إن أفــلام الرسوم المتحركة الناجحة هى شريان الحياة بالنسبة للشركة، فهى تمثل مشروعات الأفكار الجديدة بالمتنزه، وكذلك الألعــاب، والعروض التليفزيونية. فقد أدى فيلــم *Toy Story* إلى سلسلــة منتجات خاصة بالفيلم، وهى عرض *Disney on Ice*، وهى المقطوعة الموسيقية *Toy Story Musical* التى كان يتم عزفها على السفن السياحية لشركة ديزنى، وفيلم للعرض المنزلى يتميز بشخصية بوز لايتيير وكتاب قصصى على الحاسب الآلى، واثنتان من ألعاب الفيديو، وعشرات الدمى

التــى باعــت ٢٥ مليون وحدة، وخط إنتاج من الملابس، وتسع من مختلف مناطق الجذب فى مدينة ملاهى ديزنى. ولم تكن هذه هى الحال بالنسبة لفيلم *Treasure Planet*.

وقـد أوضح إيجر لاحقًا وقال: "إن مايكل لم يفهـم أن مشاكل شركة ديزنى فى أفلام الرسـوم المتحركـة كانت متفاقمة كما هى على الدوام، وقـد تجلى هذا الأمر فى الطريقة التـى تعامل بها مـع شركة بيكسار، ولم يشعـر مطلقًا بأنه كان يحتـاج إلى شركة بيكسار بقدر ما كان محتاجًا إليها حقًّا". وبالإضافة إلى ذلك، فقد كره أيزنر التوصل إلى الحلول الوسطـى، وهـو الأمر الذى لم يكن دائمًا أفضل تركيبة عنـد التعامل مع جوبز، الذى كان يتعامـل بالطريقـة نفسها. يقـول إيجر: "يجب أن تحـل كل المفاوضات مـن خلال تقديم التنازلات، ولم يكن أى منهم بارعًا فى تقديم التنازلات والتوصل إلى حلول وسط".

انتهـت حالة الجمود فى إحدى ليالى أيام السبت من شهر مارس ٢٠٠٥، عندما تلقى إيجـر مكالمة هاتفية من عضو مجلس الشيوخ السابق جـورج ميتشيل وأعضاء آخرين من مجلسـ إدارة شركة ديزنى، وأخبروه بأنه فـى غضون أشهر قليلة، سوف يحل محل أيزنر فـى منصب الرئيس التنفيذى لشركة ديزنى. وعندمـا نهض إيجر من الفراش فى صباح اليـوم التالى، اتصل ببناته وبعد ذلـك ستيف جوبز وجون لاسيتير. وقال ببساطة ووضوح شديديـن إنـه يقدر شركة بيكسار ويريد إبرام صفقة معهـا، فشعر جوبز بسعادة غامرة. فقـد كان يحـب إيجر بـل ويتعجب من وجود رابطـة بسيطة بينهما: حيـث كانت صديقته السابقة جينيفر إيجان وزوجة إيجر – ويلو باى – رفيقتى غرفة فى بنسلفانيا.

وفـى ذلـك الصيف، قبـل أن يتولى إيجر المنصـب رسميًّا، دخل هـو وجوبز فى جولة تجريبيـة لإبـرام إحدى الصفقـات. فقد كان من المقـرر أن تنتج شركة أبـل جهاز iPod (آى بـود) يقوم بتشغيل مقاطـع الفيديو كما يشغل ملفات الموسيقـى، وكان الأمر بحاجة إلى مسلسـلات تليفزيونية للبيـع، ولم يكن جوبز يريد أن ينتشر الأمر أكثر من اللازم فى التفاوضـ عليهـا لأنه – كالعـادة – أراد أن يظل المنتج سرًّا حتى يتـم كشف النقاب عنه على خشبة المسرح. وكان إيجر – الذى كان لديه العديد من أجهزة iPod (آى بود) وكان يستخدمهـا على مدار اليوم، بدءًا من تدريباته الرياضية فى الساعة ٥ صباحًا حتى وقت متأخـر مـن الليل – يتصور بالفعل مـا يمكن أن يفعله الجهاز للمسلسـلات التليفزيونية. ولـذا فإنه عرض علـى الفور أكـثر المسلسلات شعبيـة بشبكة إيه بى سـى وهما مسلسلا *Desperate Housewives* و*Lost*. وقـال إيجـر: "لقـد تفاوضنـا علـى الصفقـة لمدة أسبـوع، وكانت معقدة، وكانت مهمة لأن ستيف أراد أن يرى الطريقة التى كنت أعمل بها، ولأنها كانت توضح للجميع أن شركة ديزنى من الممكن فى الواقع أن تنجح مع ستيف".

وللإعلان عن فيديـو جهاز iPod (آى بود)، استأجر جوبز مسرحًا فى سان خوسيه، ووجـه الدعوة لـ إيجر ليكون ضيفه المفاجأة على خشبة المسرح. يتذكر إيجر قائلًا: "إننى

لم أكـن أبدًا ضمن أحد إعلاناته، ولذا فلم تكن لدىَّ أية فكرة عن مقدار الأهمية التى قد تكون عليها الصفقة، وكانت طفرة حقيقية لعلاقتنا. فقد رأى أننى كنت مؤيدًا التكنولوجيا وعلـى استعـداد لتحمل المخاطر". قـام جوبز بأدائـه الموهوب المعتاد، مـن خلال تشغيل جميـع المزايـا لجهـاز iPod (آى بود) الجديـد، وأوضح كيف كان "أحـد أفضل الأشياء التـى أنجزناهـا على الإطلاق"، وكيـف يمكن لمتجـر iTunes Store (آى تيونز) الآن أن يبيـع مقاطع الفيديو الموسيقيـة والأفلام القصيرة. وعندئذ – كمـا كانت عادته – أنهى كلامـه بقولـه: "وطبعًا، هنـاك شىء آخـر": إن جهاز iPod (آى بـود) سيبيع المسلسلات التليفزيونيـة، وكان هنـاك تصفيق حـاد، وأشار إلى المسلسلين الأكـثر شعبية اللذين كانا يعرضـان على شبكة إيه بى سى. وابتهـج قائلًا: "ومن الذى يملك شبكة إيه بى سى؟ إنها شركة ديزنى! وأنا أعرف هؤلاء الرجال".

وعندمـا صعد إيجر بعد ذلك خشبة المسرح، بـدا أكثر استرخاء وارتياحًا مثل جوبز، وقـال: "إن أحد الأشياء التى نتحمس لهـا للغاية أنا وستيف هو نقطة الالتقاء بين المحتوى الرائـع والتكنولوجيا الرائعة. إنه لشىء عظيـم أن أكون هنا لأعلن عن تمديد علاقتنا مع شركة أبل". وعندئذ، وبعد وقفة مناسبة قال: "ليس مع شركة بيكسار، ولكن مع أبل".

ولكـن كان واضحًـا من عناقهمـا الدافئ أن الصفقـة الجديدة بين شركتـى بيكسار وديزنى صارت ممكنة مرة أخرى. ويتذكر إيجر قائلًا: "لقد أشار الحدث إلى طريقتى فى العمـل، والتى كانت تتمثل فى مقولـة "انشر الحب لا الحرب". وقد كنا فى حالة حرب مع روى ديزنـى، وكومكاست، وأبل، وبيكسار. وكنت أريد إصلاح الأمور مع كل تلك الشركات وعلى رأسها شركة بيكسار".

كان إيجـر عائدًا للتـو من افتتاح فرع جديد لـ ديزنى لاند فى هـونج كونج، وكان أيزنر بجانبـه فى آخر ظهـور كبير له فى منصب الرئيس التنفيـذى، وشملت الاحتفالات الموكب المعتـاد لشركـة ديزنى عـبر طريق مين ستريـت. وأدرك إيجـر أن الشخصيـات الوحيدة الموجـودة فـى العرض، والتى تم ابتكارها فـى العقد الماضى، كانـت جميعها تخص شركة بيكسـار. ويتذكر قائـلًا: "لقد انطفأ أحد مصابيـح الإضاءة، وكنت أقـف بجانب مايكل، ولكننـى احتفظـت بتفكيرى لنفســى تمامًا؛ لأن مثل هـذا الحادث كان يشبـه قيادته قسم الرسوم المتحركة خلال تلك الفترة. فبعد عشر سنوات حفلت بإنتاج أفلام مثل *The Lion King* و *Beauty and the Beast* و *Aladdin*، كانت هناك عشر سنوات من العدم".

عـاد إيجـر إلى مدينة بوربانك وأجـرى بعض التحليـلات المالية، فاكتشـف أنهم قد خسروا المال بالفعل على الرسوم المتحركة فى العقد الماضى، وأنتجوا القليل من المنتجات التـى ساعدت المنتجات الملحقة بهـا. وفى أول لقاء له وهو فى منصـب الرئيس التنفيذى الجديـد، قـدم التحليل لمجلس الإدارة الذى أعرب أعضـاؤه عن بعض الغضب لأنه لم يتم

إخبارهـم بهذا أبدًا. وقد أخبر مجلس الإدارة قائلاً: "حيث تتجه الرسوم المتحركة، تتجه شركتنـا. إن أى فيلم رسوم متحركة ناجح يمثل موجة كبيرة وتنتقل آثاره إلى كل جزء من شركتنـا – بـدءًا من الشخصيات فى أى عرض، إلى الموسيقـى، والمتنزهات، حتى ألعاب الفيديو، وعروض التليفزيون، والإنترنت والمنتجات الاستهلاكية. وإذا لم يكن لدينا صناع لمثل تلـك الموجات، فإن الشركة لن تنجح"، وعرض عليهم بعض الخيارات؛ حيث كان من الممكن لهم أن يتمسكوا بالإدارة الحالية لقسم الرسوم المتحركة، وهو الأمر الذى قال إنه لا يعتقد أنه سينجح. وقد كان من الممكن لهم أن يتخلصوا من الإدارة الحالية وأن يعثروا على شخص آخر، ولكنه قال إنه لم يكن يعرف الشخص الذى يمكن أن يكون ذلك المدير. أو يمكنهـم شراء شركـة بيكسار. وقال: "المشكلة هى أننى لا أعرف ما إذا كانت معروضة للبيـع أم لا، وإن كانـت معروضـة للبيع، فإنها ستكـون فى مقابل مبلغ ضخـم من المال"، ففوضه مجلس الإدارة للتحرى بشأن الصفقة.

تحرى إيجر عن الصفقة بطريقة غير عادية. فعندما تحدث فى بداية الأمر إلى جوبز، اعـترف بالإلهام الذى ورد له فى هـونج كونج وكيف أقنعه هذا الأمر بحاجة شركة ديزنى الماسة لامتلاك شركة بيكسار. ويتذكر جوبز قائلًا: "هذا تمامًا هو السبب الذى جعلنى أحب بوب إيجر، فقد صرح بالأمر على الفور. وكان هذا عندئذ هو أغبى شىء يمكنك القيام به وأنت تدخل فى أى تفاوض، على الأقل وفقًا للأحكام التقليدية. ولكنه وضع جميع أوراقه على الطاولة وقال: "إننا نضيع الوقت". وعندئذ أحببت هذا الرجل على الفور، وذلك لأن هذه هـى الطريقـة التى كنت أعمل بها أنا أيضًا. دعونا فقط نضـع جميع أوراقنا على الطاولة فـورًا وننظر أين ستسير الأمـور". (فى الواقع لم يكن هذا نمط جوبز فى العمليات عادة. فقـد كان فى كثير من الأحيـان يبدأ المفاوضات بالادعاء أن منتجـات أو خدمات الشركة الأخرى سيئة).

قـام جوبز وإيجر بالكثير من جولات التمشية – حول مبانى شركة أبل، وفى بالو ألتو، وفى شركة ألين وشركاه فى منتجع صن فالى. وفى البداية ابتكرا خطة للتوصل إلى اتفاق جديد فيما يخص التوزيع وهو: أن تستعيد بيكسار جميع حقوق الأفلام والشخصيات التى أنتجتها بالفعل فى مقابل أن تحصل شركة ديزنى على حصة فى شركة بيكسار، وأن تدفع لشركـة ديزنى رسومًا بسيطة لتوزيع أفلامها فى المستقبل. ولكن إيجر شعر بالقلق من أن يجعـل مثل هذا الاتفاق من شركة بيكسار ببساطة منافسًا لشركة ديزنى، وهو الأمر الذى مـن شأنـه أن يكـون سيئًا حتى ولو كان لشركـة ديزنى حصة فيها، ولذا فقـد بدأ التلميح بأنهما ربما ينبغى لهما أن يفعلا شيئًا أكبر فى الواقع. وقال: "إننى أريدك أن تعرف أننى حقًا أفكر فى هذا الأمر تفكيرًا شاملا". وبدا أن جوبز يشجع التقدم. ويتذكر جوبز قائلًا: "لم يمض وقت طويل جدًا حتـى بات من الواضح لكل منا أن هذه المناقشة ربما تؤدى إلى مناقشة موضوع الاستحواذ".

ولكـن فى البدايـة، كان جوبز يحتاج إلى مباركـة جون لاسيتير وإدويـن كاتمول، لذا فإنـه طلب منهما زيارته فى منزله. ودخل إلى صلـب الموضوع مباشرة، فأخبرهما قائلًا: "إننا بحاجة للتعرف على بوب إيجر، وربما يجب علينا الاتحاد معه ومساعدته على إعادة تشكيل شركة ديزنى. إنه رجل عظيم". وكانا متشككين فى البداية. فيتذكر لاسيتير قائلًا: "كان من الواضح تمامًا أننا كنا مصدومين للغاية".

وأردف جوبـز يقـول: "وإذا كنتما لا تريدان فعل ذلك، فلا بأس أيها الرفيقان، ولكنى أريدكمـا أن تتعرفا على إيجر قبل أن تقررا. لقد انتابنـى الشعور نفسه مثلكما، ولكن تطور الأمـر معى لكى أعجـب بهذا الرجل"، وشرح لهما مدى سهولة إبرام الاتفاق الخاص بوضع عروض شبكة "إيه بى سى" على أجهزة iPod (آى بود)، وأضاف قائلاً: "إن شركة ديزنى الآن مختلفـة اختـلاف الليل والنهار عن شركة ديزنى فى عهـد أيزنر. إنه رجل مباشر، ولا يحب المبالغة": ويتذكر لاسيتير أنه وكاتمول كانا يجلسان هناك فاغرين فاهما قليلًا.

ذهـب إيجر للعمـل، فطار من لوس أنجلوس إلى منزل لاسيتـير لتناول العشاء، وظلا مستيقظـين لما بعـد منتصف الليل وهما يتحدثـان. وقد اصطحب كاتمـول أيضًا للخروج لتناول العشاء معًا، وزار بعدها أستوديوهات شركة بيكسار – بمفرده؛ بدون وجود أى وفد مرافـق له وبدون جوبـز أيضًا. وقال: " لقد خرجت والتقيت بجميـع المديرين فردًا فردًا، وحكـوا لى عـن الفيلم الذى كانوا ينتجونه". وكان لاسيتـير فخورًا بمدى تأثير فريقه على إيجـر، وهو الأمـر الذى جعله بالطبع متحمسًا لـ إيجر. فيقـول: "لم ينتبنى الفخر بشركة بيكسـار أكثر مـن ذلك اليوم. لقد كانـت جميع الفرق والشخصيـات مدهشة، وكان بوب مذهولًا تمامًا".

وفـى الحقيقة، فإنه بعدما رأى الأفلام التى سيتم عرضها على مدى السنوات القليلة المقبلة – *Car, Ratatouille, WALL–E* – قال إيجر لرئيس قسم الشئون المالية بشركة ديزنى: "يا إلهى، إن لديهم مجموعة رائعة. يجب علينا الحصول على هذه الصفقة مهما حدث. إنها تمثل مستقبل الشركة"، واعترف بأنه ليس لديه ثقة فى الأفلام التى كان يعمل بها قسم الرسوم المتحركة بشركة ديزنى.

كانـت الصفقة المعروضة تقتضى أن تشترى شركـة ديزنى شركة بيكسار مقابل ٧,٤ مليـار دولار فـى مقابـل البيع الفـورى، وبذلك يصبح جوبـز هو أكبر مساهـم فى شركة ديزنـى، بمـا يقرب من ٧٪ من أسهم الشركة مقارنة بنسبـة ١,٧٪ يمتلكها أيزنر، ونسبة ١٪ يمتلكها روى ديزنى. وسوف يتم وضع قسم الرسوم المتحركة بشركة ديزنى تحت إمرة شركـة بيكسـار، على أن يقـوم لاسيتير وكاتمول بـإدارة الوحدة مجتمعـة، كما ستحتفظ شركـة بيكسار بهويتها المستقلة، وسوف يظل مقرها والأستوديو الخاص بها فى إميرفيل، بل وستظل محتفظة حتى بعناوين البريد الإلكترونى الخاصة بها.

طلب إيجر من جوبز أن يحضر لاسيتير وكاتمول لعقد لقاء سرى لمجلس إدارة شركة ديزنى فى مدينة سينشرى سيتى بلوس أنجلوس، فى صباح أحد أيام الأحد، وكان هدفه يتمثل فى إشعارهما بالارتياح تجاه ما يمكن أن يكون صفقة جذرية ومكلفة. وبينما كانوا يستعدون لاستقلال المصعد من مرآب السيارات، قال لاسيتير لـ جوبز: "إذا بدأت فى التحمس الشديد أو التمادى فى الأمر أكثر من اللازم، فقم فقط بلمس ساقى". وانتهى الأمر بفعل جوبز ذلك مرة واحدة فقط، ولكن لاسيتير قدم العرض المثالى للصفقة. فيتذكر قائلاً: "لقد تحدثت عن الطريقة التى نصنع بها أفلامنا، والفلسفات التى نتبناها، والأمانة التى نتبعها مع بعضنا، وكذلك طريقة رعايتنا المواهب الخلاقة". وطرح مجلس الإدارة الكثير من الأسئلة، وترك جوبز لاسيتير يجيب عن معظم تلك الأسئلة. ولكن جوبز تحدث عن مدى إثارة الأمر عند ربط الفن بالتكنولوجيا. وقال: "هذا ما تدور حوله ثقافتنا، تمامًا مثل شركة أبل".

ولكن قبل أن يحصل مجلس إدارة شركة ديزنى على فرصة للموافقة على الاندماج، برز مايكل أيزنر من العدم فى محاولة منه لعرقلة الصفقة. فاتصل بـ إيجر وقال إنها غالية جدًّا، وأخبره: "يمكنك إصلاح قسم الرسوم المتحركة بنفسك". فسأله إيجر قائلاً: "كيف؟"، فرد عليه أيزنر: "أعرف أنك تستطيع". فبدأ إيجر فى الانزعاج قليلاً. وسأله: "مايكل، كيف يتأتى لك أن تقول إننى أستطيع إصلاحه، فى حين أنك لم تتمكن من إصلاحه بنفسك؟".

قال أيزنر إنه كان يرغب فى حضور اجتماع مجلس الإدارة، رغم أنه لم يعد عضوا أو مسئولاً، والتصويت ضد الاستحواذ. وقاوم إيجر، ولكن أيزنر اتصل بـ وارن بافيت — أحد كبار المساهمين — وجورج ميتشيل، الذى كان رئيس مجلس الإدارة. وأقنع السيناتور السابق إيجر بالسماح لـ أيزنر بالتعبير عن رأيه. وروى أيزنر قائلاً: "لقد أخبرت مجلس الإدارة بأنهم ليسوا مضطرين لشراء شركة بيكسار لأنهم بالفعل يمتلكون ٨٥٪ من الأفلام التى أنتجتها بالفعل"، وكان يشير إلى حقيقة أنه بالنسبة للأفلام التى تم إنتاجها بالفعل، فقد كانت شركة ديزنى تحصل على هذه النسبة من الإيرادات، بالإضافة إلى أنها كان لديها الحق فى إنتاج أجزاء تالية لها واستغلال الشخصيات. وأضاف: "لقد قدمت عرضًا يفيد أن هناك ١٥٪ فقط من شركة بيكسار لا تمتلكها شركة ديزنى بالفعل؛ وهذا هو كل ما ينبغى الحصول عليه، والباقى هو رهان على الأفلام التى ستنتجها شركة بيكسار فى المستقبل". وقد اعترف أيزنر بأن شركة بيكسار قد دشنت انطلاقة جيدة، ولكنه قال إنها من الممكن ألا تستمر. وأردف: "لقد أبرزت تاريخ منتجين ومخرجين حققوا عددًا من النجاحات المدوية وفشلوا بعد ذلك - وهذا ما حدث مع سبيلبرج، ووالت ديزنى — جميعًا". ولجعل الاتفاق يستحق كل هذا العناء، قام بإجراء بعض الحسابات، فإن كل

فيلـم جديد من إنتاج شركة بيكســار ينبغى أن يحقق إيرادات تبلغ ١,٢ مليار دولار. وقال أيزنر فيما بعد: "لقد جن جنون ستيف لأننى كنت أعرف هذه المعلومات".

وبعد أن غادر الغرفة، دحض إيجر حججه نقطة نقطة. وبدأ بالقول: "اسمحوا لى بأن أخبركـم بالأخطاء الواردة فى هذا العرضـ". وعندما انتهى مجلس الإدارة من الاستماع لكليهما، وافق على الصفقة التى اقترحها إيجر.

طـار إيجر إلى إميرفيـل لمقابلة جوبز، وأعلنا معًا عن الصفقة لموظفى شركة بيكسار. ولكن قبل إتمام الصفقة، جلس جوبز مع لاسيتير وكاتمول بمفردهم. وقال: "إن كان لدى أى منكمـا أية شكوك، فلـن أشكرهم حتى وسوف أرفض الصفقة علـى الفور"، ولكنه لم يكـن صادقًـا تمامًا؛ فقد كان مـن المستحيل تقريبًا أن يفعل ذلك فـى تلك اللحظة. ولكن الأمر كان بمثابة بادرة ترحيب. فقال لاسيتير: "بالنسبة لى لا بأس، لنفعل ذلك". ووافقه كاتمول الرأى، وتعانق ثلاثتهم، وبكى جوبز.

وعندئـذ احتشد الجميع فى الردهة. وأعلن جوبز قائلاً: "شركة ديزنى سوف تشترى شركـة بيكســار"، وكانت هنــاك بعض الدموع، ولكـن عندما أوضح الصفقـة، بدأ طاقم الموظفـين يدركـون أن الصفقة فى بعضـ النواحى كانت استحـواذًا عكسيًا؛ فسوف يكون كاتمول رئيس قسم الرسوم المتحركة فى شركة ديزنى، وسيكون لاسيتير هو مسئول القسم الإبداعـى، وفى النهاية وقفوا يهللون. وكان إيجر يقف على الجانب، فدعاه جوبز للصعود على خشبة المسرح. وبينما كان يتحدث عن الثقافة الخاصة بشركة بيكسار ومدى احتياج شركة ديزنى لرعايتها والتعلم منها، انخرط الجميع فى تصفيق حاد.

وقد قال جوبز لاحقًا: "لقد كان هدفى دائمًا لا يتمثل فقط فى صنع منتجات رائعة، ولكن فـى بناء شركات عظيمة أيضًـا، وقد فعل والت ديزنى ذلك. وبالطريقـة التى أجرينا بها عملية الدمج، حافظنا على استمرار شركة بيكسار كشركة عظيمة وساعدنا شركة ديزنى على أن تظل كذلك أيضًا".

الفصل الرابع والثلاثون

أجهزة Mac (ماك) فى القرن الحادى والعشرين

تميز شركة أبل عن الشركات الأخرى

المحار، ومكعبات الثلج، وزهور دوار الشمس

منذ تم تقديم حاسوب iMac (آى ماك) فى عام ١٩٩٨، جعل جوبز وجونى آيف التصميم الجذاب علامة مميزة للحواسب الآلية الخاصة بشركة أبل، فظهر حاسب محمول استهلاكى يشبه صدفة المحار، وحاسب مكتبى يوحى بشكل مكعبات الثلج. ومثل الموديلات القديمة للملابس المركونة فى خزانة الملابس، فإن بعضًا من موديلات الحواسب هذه كانت تبدو جيدة فى وقتها مقارنة بما تبدو عليه فى وقت لاحق، وهى تظهر حب التصميم الذى كان طاغيًا عليه فى بعض الأحيان. ولكن هذه التصميمات أكسبت شركة أبل مكانة متميزة عن الشركات الأخرى، ووفرت لها الدعاية والشهرة اللتين كانت الشركة فى حاجة إليهما من أجل البقاء فى عالم تسوده منتجات Windows (ويندوز).

وقد تم إطلاق حاسوب Power Mac G4 Cube (باور ماك جى٤ كيوب) فى عام ٢٠٠٠، وكان بالغ الروعة والجمال لدرجة أن انتهى الأمر بعرض أحد هذه الأجهزة فى متحف نيويورك للفن الحديث. وهو عبارة عن مكعب كامل حجمه ثمانى بوصات، وهو

حجم علبة المناديل الورقية نفسها، وكان هذا أبلغ تعبير عن الناحية الجمالية لدى جوبز. فالتطور يأتى من البساطة. ولم تكن هناك أزرار تشوه منظر سطح المكعب. ولم تكن هناك علبة لتشغيل الأسطوانات، بل مجرد فتحة دقيقة. وكما حدث مع جهاز Macintosh (ماكنتوش) الأصلى، لم تكن هناك مروحة، وهو ما يدل على تأثر تام بحياة التأمل. وقد صرح جوبز لمجلة *نيوزويك*: "عندما ترى شيئًا ما يدل على عمق التفكير من الخارج، تقول: "أوه، رائع، يجب أن يكون داخل هذا الشىء نتاج فكر عميق بالفعل". إننا نحرز التقدم من خلال استبعاد وإزالة الأشياء غير الضرورية".

لقد كاد حاسوب G4 Cube (جى٤ كيوب) أن يتفاخر بخلوه من مظاهر الزهو، وكان الجهاز قويًّا بحق. ولكنه لم يحقق النجاح. فلقد صمم ليكون جهازًا مكتبيًّا راقيًا، ولكن جوبز أراد أن يحوله – كما فعل من قبل مع كل منتج تقريبًا – إلى شىء يجذب قطاعًا عريضًا من المستهلكين. ولكن الأمر انتهى بالجهاز إلى عدم تحقيق أى من الهدفين بالشكل المأمول. فلم يكن محترفو العمل اليومى يسعون وراء تمثال يشبه الجوهرة ليضعوه على مكاتبهم، ولم يكن قطاع عريض من المستهلكين يرغب فى إنفاق ضعف ما يمكن أن يدفعوه فى حاسوب مكتبى عادى. ولقد توقع جوبز أن الشركة سوف تبيع ٢٠٠٠٠٠ جهاز فى الربع الأول من السنة. ولكن فى الربع الأول من السنة، باعت الشركة نصف هذا العدد. وفى الربع الثانى من السنة، باعت الشركة أقل من ٣٠٠٠٠ وحدة. ولقد اعترف جوبز فيما بعد بأنه قد بالغ فى تصميم وثمن الجهاز، مثلما فعل مع حاسوب NeXT (نيكست). ولكنه تعلم هذا الدرس تدريجيًّا. فعند تصميم أجهزة مثل iPod (آى بود)، أصبح يتحكم فى التكلفة، ويقوم بالمفاضلة اللازمة لكى يطلق هذه الأجهزة وفق الموعد المحدد والميزانية الموضوعة.

وتعتبر المبيعات الضعيفة لجهاز Cube (كيوب) أحد الأسباب لظهور أرقام إيرادات مخيبة لآمال شركة أبل فى سبتمبر من عام ٢٠٠٠. وقد تزامن هذا مع انفجار فقاعة شركات التقنية، وأخذ سوق أبل التعليمى فى الانكماش. وهبط سعر سهم الشركة فى البورصة بنسبة ٥٠٪ (كان سعر السهم قد وصل إلى أكثر من ٦٠ دولارًا أمريكيًّا) فى يوم واحد، وفى أوائل شهر ديسمبر وصل إلى أقل من ١٥ دولارًا أمريكيًّا.

لم يتوقف جوبز بسبب أى من هذه الأحداث عن الاستمرار فى الاندفاع نحو تصميم جديد يتسم بالتميز وإثارة الانتباه. فعندما أصبحت الشاشات المسطحة مجدية من الناحية التجارية، قرر أنه قد حان الوقت لكى يتم استبدال جهاز iMac (آى ماك)، وهو ذلك الحاسب المكتبى الاستهلاكى شبه الشفاف – الذى يبدو وكأنه قادم من أحد الأفلام الكرتونية. ولقد جاء آيف بتصميم موديل تقليدى إلى حد ما، مع إلحاق مكونات الحاسب بظهر الشاشة المسطحة، فلم يعجب جوبز بهذا التصميم. ومثلما فعل كثيرًا – فى شركة

بيكسـار وفى أبل - ضغط بـكل قوته على المكابح من أجل إعـادة التفكير. كان يشعر بأن هنـاك شيئـًا ما ينقص هذا التصميـم حتى يكتسب النقاء. فسأل آيـف: "لماذا تضع هذه الشاشة المسطحة إذا كنت ستضع كل مكونات الحاسب خلف الشاشة؟ يجب علينا أن ندع كل شىء يظهر على طبيعته".

ذهـب جوبز إلى منزله مبكرًا فى ذلك اليـوم؛ لكى يمعن التفكير فى هذه المشكلة، ثم اتصـل بـ آيف لكى يأتى إليـه. تجول الاثنان فى الحديقة التى كانت زوجة جوبز قد زرعت فيهـا نبات دوار الشمس بكميـات هائلة. تقول باول: "فى كل عـام، أقوم بشىء جامح فى الحديقـة، وفـى تلك المرة كانت تمتلـئ بأعداد كبيرة من دوار الشمـس، مع بيت من دوار الشمس للأطفال. وكان جونى وستيف يفكران فى مشكلة التصميم، ثم سأل جونى: "ماذا لـو كانت الشاشة منفصلـة عن القاعدة، مثـل دوار الشمس؟ وتحمس لهـذه الفكرة وبدأ الرسم". كان آيف يحب أن تكون تصميماته ذات مغزى، ولقد أدرك أن شكل دوار الشمس سـوف يوحى بأن الشاشـة المسطحة رشيقة وسريعة الاستجابة لدرجة أنها يمكن أن تصل إلى الشمس.

وفـى التصميم الجديـد الخاص بـ آيف، كانت شاشة الحاسـب Mac (ماك) ملحقة برقبـة قابلة للحركـة مصنوعة من الكروم، بحيـث لا يبدو الجهاز شبيهـًا بعباد الشمس فحسـب، بل شبيهًا بمصباح لوكسو ممتلـئ الخدين (إحدى شخصيات أول فيلم متحرك باستخدام الحاسب) أيضًا. وفى الحقيقة، فإن تصميم الجهاز يثير فى الذهن شخصية لوكسو الابن المرح، الذى ظهر فى أول فيلم قصير أنتجه جون لاسيتير فى شركة بيكسار. ولقـد حصلت أبل على العديد من براءات الاختراع علـى هذا التصميم، معظمها مسجل باسـم آيف، ولكن جوبز أدرج نفسه كمخـترع أساسى لإحدى هذه البراءات، "وهو تجميع مكونات نظام الحاسب فى وحدة قابلة للتحرك وملحقة بشاشة لوحية مسطحة".

وربمـا يـدرك المـرء الآن - متأخـرًا - أن بعضـ تصميمات الحاسـب Macintosh (ماكنتوش) كانت تتسم بالذكاء الشديد. ولكن المصنعين الآخرين لأجهزة الحاسب كانوا على النقيض من هذا تمامًا. لقد كان هذا القطاع يُتوقع من العاملين فيه أن يكونوا مبدعين ومبتكرين، ولكن بدلًا من ذلك، سيطرت عليه الصناديق الرخيصة ذات التصميم المبتذل. وبعـد بضع محاولات، اتسمت بسوء التصور لتجربة ألوان وأشكال جديدة، قامت شركات مثـل ديل، وكومباك، وإتش بى بإنتاج أجهزة حاسـب سلعية من خلال الاستعانة بمصادر خارجيـة فى التصنيـع، والمنافسة على السعر، وفى ظل تصميماتهـا الجريئة وتطبيقاتها المبتكرة، مثل iTunes (آى تيونز) و iMovie (آى موفى)، كانت شركة أبل على وشك أن تكون الملاذ الوحيد للإبداع.

إنتل بالداخل

كانت إبداعات شركة أبل تتجاوز الشكل الخارجى، فمنذ عام ١٩٩٤، كانت تستخدم معالجًا دقيقًا يسمى PowerPC (باور بى سى)، وكان يُصنع بالتعاون مع شركتى آى بى إم وموتورولا. وعلى مدار سنوات قلائل، كان هذا المعالج أسرع من معالج إنتل، وهى ميزة كانت أبل تروج لها فى الإعلانات الهزلية. ورغم ذلك، كانت شركة موتورولا قد تخلفت عن إنتاج نسخ جديدة من المعالجات فى الوقت الذى عاد فيه جوبز. ولقد أثارت هذه النقطة الخلاف بين جوبز والمدير التنفيذى لشركة موتورولا، كريس جالفين. فعندما قرر جوبز وقف ترخيص نظام التشغيل Macintosh (ماكنتوش) للمصنعين المقلدين، بعد عودته مباشرة إلى أبل فى عام ١٩٩٧، أشار إلى جالفين بأنه ربما يفكر فى عمل استثناء لنسخة موتورولا، StarMax Mac (ستارماكس ماك)، فى حال قيام موتورولا بتسريع عملية تطوير معالجات PowerPC (باور بى سى) الجديدة من أجل الحاسب المحمول، ثم ارتفعت حدة النقاش فى المكالمة. ولقد أعرب جوبز عن رأيه بأن معالجات موتورولا تثير الاشمئزاز. وقام جالفين – الذى كان يتسم بحدة الطباع – برد الصاع صاعين؛ فأغلق جوبز الهاتف فى وجهه. وهكذا تم إلغاء StarMax Mac (ستارماكس ماك)، وبدأ جوبز يخطط سرًّا للابتعاد بشركة أبل عن استخدام معالجات PowerPC (باور بى سى) التى تنتجها شركتا آى بى إم وموتورولا، وتبنى استخدام معالجات شركة إنتل، ولم تكن هذه مهمة سهلة؛ فقد كان الأمر يشبه وضع نظام تشغيل جديد.

لم يكن جوبز ليتنازل عن أية سلطة حقيقية لمجلس الإدارة، ولكنه كان يستخدم الاجتماعات ليتجول بين الأفكار ويفكر فى الإستراتيجيات فى ثقة، بينما كان يقف على لوحة الشرح ويقود مناقشة حرة. لقد ظل المديرون يناقشون لمدة ثمانية عشر شهرًا ما إذا كان يجب عليهم الانتقال إلى استخدام أسلوب هندسة إنتل أم لا. يقول عضو مجلس الإدارة، آرت ليفينسون: "لقد ناقشنا هذا الأمر، وطرحنا الكثير من الأسئلة، وقررنا فى النهاية أنه يجب علينا القيام بهذا الأمر".

بدأ بول أوتيلليني – الذى كان فى ذلك الوقت رئيس شركة إنتل ثم أصبح الرئيس التنفيذى لها – الاجتماع مع جوبز. وكان الاثنان قد تعرفا على بعضهما عندما كان جوبز يكافح لكى تبقى شركة NeXT (نيكست) على قيد الحياة، وكما قال أوتيلليني فيما بعد: "لقد كان شعوره بالغرور يخفت مؤقتًا". كان أوتيلليني ينظر إلى الناس نظرة هادئة ساخرة، ولقد شعر بالاستمتاع، وليس بالنفور، عندما اكتشف من خلال التعامل مع جوبز فى شركة أبل فى العقد الأول من القرن الحادى والعشرين، أن "صفاته الحقيقية كانت

تطل برأسها مرة أخرى، وأنه لم يعد متواضعًا كما كان فى السابق". كانت شركة إنتل تتعامل مع شركات أخرى مصنعة للحواسب، وأراد جوبز أن يحصل على سعر أفضل منها. يقول أوتيللينى: "لقد اضطررنا إلى إيجاد حلول مبتكرة لنصل إلى اتفاق حول الأرقام"، وتم الاتفاق على معظم الأمور حسبما كان يرغب جوبز أثناء الذهاب للتمشية مسافات طويلة، وأحيانا فى المتنزهات الصاعدة إلى التليسكوب اللاسلكى المعروف باسم Dish (ديش) والذى يوجد أعلى حرم جامعة ستانفورد. كان جوبز يبدأ التمشية برواية قصة وتوضيح كيف أنه يرى تاريخ الحاسب الآلى يتطور. وفى النهاية، كان يساوم على السعر.

يقول أوتيللينى: "تشتهر إنتل بأنها شريك صعب المراس، وجاءت هذه الشهرة منذ كان آندى جروف وكريج باريت يديران الشركة. ولقد أردت أن أظهر أن إنتل شركة يمكنك العمل معها". وهكذا عمل فريق من شركة إنتل مع أبل، واستطاعوا التغلب على الموعد النهائى لعملية التحويل قبل ستة أشهر، وقام جوبز بدعوة أوتيللينى إلى المعتزل الإدارى المسمى Top 100 (مكان سرى يجتمع فيه جوبز سنويًا مع خيرة العاملين فى شركة أبل لمناقشة الإستراتيجيات والرؤية الشاملة للشركة)، حيث كان أوتيللينى يرتدى معطف شركة إنتل المعملى الشهير الشبيه ببذلة الأرنب، وقام بمعانقة جوبز بقوة. وفى الإعلان العام فى عام ٢٠٠٥، قام أوتيللينى – المتحفظ عادة – بمعانقة جوبز مرة أخرى. وطارت الأخبار بسرعة: " شركتا أبل وإنتل معًا، أخيرًا".

شعر بيل جيتس بالدهشة. لم يكن تصميم الحاويات ذات الألوان المجنونة يثير إعجابه، ولكن ما أثار إعجابه بحق كان هذا البرنامج السرى لتحويل وحدة المعالجة المركزية فى الحاسب الآلى، بصورة كاملة وبكل سلاسة وفى الموعد المناسب. لقد رأى جيتس أن هذا كان عملاً فذًا. وقد قال لى بعد مرور سنوات عندما سألته عن إنجازات جوبز: "إذا قلت: (حسنًا، إننا سوف نغير رقاقات المعالجات التى نستخدمها، ولن يضطرب إيقاع العمل البتة)، فإن هذا يبدو مستحيلاً. ولكنهم فعلوا هذا بالضبط".

خيارات الأسهم

كان موقف جوبز من المال هو إحدى المميزات الخاصة به. فعندما عاد إلى شركة أبل فى عام ١٩٩٧، جعل من نفسه قدوة؛ حيث كان يعمل فى الشركة مقابل دولار أمريكى واحد فقط فى العام، وكان هذا من أجل مصلحة الشركة وليس من أجل مصلحته الشخصية. ومع ذلك، كان يعتنق فكرة خيارات الأسهم الضخمة – أى منح مجموعة ضخمة من الخيارات لشراء أسهم شركة أبل بسعر محدد مسبقًا – والتى لم تكن خاضعة لممارسات المكافآت المعتادة الخاضعة لمراجعات مجلس الإدارة ومعايير الأداء.

وعندما أسقط صفة "المؤقت" من لقبه الوظيفى، وأصبح المدير التنفيذى بصورة رسمية، عرض عليه إيد وولارد ومجلس الإدارة منحة كبرى (بالإضافة إلى الطائرة) فى بداية عام ٢٠٠٠. وعلى عكس الصورة التى كان يتبناها بعدم الاهتمام بالمال، طلب سبعة خيارات أخرى تزيد عما اقترحه مجلس الإدارة، ما أصاب وولارد بالدهشة. ولكن بعد أن حصل على ما أراد، كانت النتيجة لا شىء؛ حيث أخذ سعر سهم أبل فى التناقص فى سبتمبر ٢٠٠٠ – بسبب المبيعات المخيبة للآمال لحاسوب Cube (كيوب) بالإضافة إلى انهيار أسعار الأسهم نتيجة فقاعة شركات الإنترنت – مما جعل هذه الخيارات عديمة القيمة.

ومما زاد الأمور سوءًا موضوع الغلاف لمجلة *فورتشن* فى يونيو ٢٠٠١ – الذى كان يتناول المديرين التنفيذيين الذين يحصلون على مكافآت مبالغ فيها – والذى ظهر بعنوان "The Great CEO Pay Heist". وكانت صورة وجه جوبز تملأ الغلاف، وهو يبتسم بطريقة متعجرفة. ورغم أن خيارات جوبز كانت قيمتها السوقية أقل من قيمتها الشرائية فى ذلك الوقت، إلا أن الطريقة الفنية لتقييمها عندما مُنحت (تعرف هذه الطريقة بـ تقييم بلاك شولز) قدرت قيمتها بـ ٨٧٢ مليون دولار أمريكى، وأعلنت مجلة *فورتشن* أن هذه هى أكبر مجموعة مكافآت حصل عليها مدير تنفيذى "حتى الآن". لقد كان هذا أسوأ ما حدث فى العالم؛ حيث لم يحصل جوبز على أية أموال تقريبًا يستطيع أن يضعها فى جيبه مقابل أربع سنوات من العمل الشاق والناجح فى شركة أبل، ومع ذلك فقد أصبح مثالًا مزريًا للمدير التنفيذى الجشع، مما أظهره بصورة الإنسان المنافق وأدى إلى تقويض صورته الذاتية. ولقد كتب خطابًا شديد اللهجة إلى المحرر، أعلن فيه أن خياراته "لا تساوى شيئًا" فى الواقع، بل إنه عرض بيعها إلى المجلة فى مقابل نصف المبلغ المزعوم (٨٧٢ مليون دولار أمريكى) والذى أوردته المجلة فى مقالها.

وفى الوقت نفسه، أراد جوبز أن يعطيه مجلس الإدارة منحة كبرى أخرى من الخيارات، حيث اتضح أن الخيارات القديمة لا قيمة لها. ولقد أكد لكل مجلس الإدارة، وربما لنفسه، أن الأمر يدور حول الحصول على التقدير المناسب وليس الثراء الفاحش. وقال لاحقًا – فى شهادته فى الدعوى القضائية التى أقامتها هيئة الأوراق المالية والتداولات الأمريكية (SEC) – حول الخيارات: "إن الأمر لم يكن يتعلق كثيرًا بالمال؛ فكل شخص يحب أن يلقى التقدير المناسب من أقرانه... ولقد شعرت بأن مجلس الإدارة لا يعاملنى بمثل هذه الطريقة". لقد كان يشعر بأنه يجب على مجلس الإدارة أن يأتى إليه ويعرض عليه منحة جديدة، بدون أن يضطر هو إلى اقتراح ذلك. فيقول: "لقد كنت أعتقد أننى أقوم بعملى على خير وجه، وكان هذا الأمر سيجعلنى أشعر بالتحسن فى ذلك الوقت".

وفى الحقيقة، كان أعضاء المجلس الذى انتقاه بنفسه يحبونه لدرجة الجنون. ولذلك فقد قرروا إعطاءه منحة أخرى ضخمة فى أغسطس ٢٠٠١، عندما كان سعر السهم قد انخفض إلى ما دون ١٨ دولارًا أمريكيًّا. وكانت المشكلة تتمثل فى أنه بات يخشى اهتزاز صورته، خاصة بعد المقال الذى نشرته مجلة *فورتشن*، ولم يرض بأن يقبل المنحة الجديدة، إلا إذا قام المجلس بإلغاء خياراته القديمة فى الوقت نفسه. ولكن فعل هذا سيكون له تداعيات محاسبية متناقضة؛ لأن هذا سوف يؤدى إلى إعادة تسعير الخيارات القديمة، وسوف يلقى هذا بمزيد من الأعباء على كاهل الأرباح الحالية. وكانت الطريقة الوحيدة لتجنب مشكلة "الحسابات المتغيرة" هذه هى إلغاء الخيارات القديمة بعد مرور ستة أشهر على الأقل من منحه الخيارات الجديدة. وعلاوة على ذلك، بدأ جوبز يساوم مجلس الإدارة حول أقرب وقت يعهد إليه فيه بالخيارات الجديدة.

وبعد منتصف ديسمبر ٢٠٠١، وافق جوبز أخيرًا على قبول الخيارات الجديدة – متحديًا المراقبين – والانتظار لستة أشهر قبل أن يتم إلغاء خياراته القديمة. ولكن فى ذلك الوقت، ارتفع سعر السهم (الذى يتوافق مع عملية الانقسام) بمقدار ٣ دولارات أمريكية، ليصبح ٢١ دولارًا أمريكيًّا. ولو وضع سعر سهم الخيارات الجديدة على ذلك المستوى، فستنخفض قيمة كل سهم بمقدار ٣ دولارات أمريكية. ولذلك درست المستشارة القانونية لشركة أبل – نانسى هينن – آخر أسعار الأسهم، وساعدت على اختيار شهر أكتوبر عندما كان سعر السهم ١٨,٣ دولار أمريكى. ووافقت هينن أيضًا على مجموعة من التفاصيل التى من المفترض أن تظهر أن مجلس الإدارة قد وافق على إعطاء المنحة فى ذلك الوقت. ومن المحتمل أن هذا التأريخ المسبق كان يساوى ٢٠ مليون دولار أمريكى بالنسبة لـ جوبز.

عانى جوبز مرة أخرى من التشهير السيئ بدون أن يحصل على بنس واحد. كان سعر سهم شركة أبل مستمرًّا فى الانخفاض، وبحلول مارس عام ٢٠٠٣، تدهورت قيمة الخيارات الجديدة أيضًا لدرجة أنه قام ببيعها جميعًا فى مقابل منحة صريحة من الأسهم تقدر بـ ٧٥ مليون دولار أمريكى، وهو ما يساوى حوالى ٨,٣ مليون دولار أمريكى عن كل عام عمله منذ عودته فى عام ١٩٩٧ وحتى نهاية الاستحقاق فى عام ٢٠٠٦.

كل هذه الأمور لم تكن لتثير الكثير من الاهتمام لولا قيام صحيفة *وول ستريت جورنال* بنشر سلسلة من المقالات المؤثرة التى تتناول عمليات التأريخ المسبق فى خيارات الأسهم. ولكن مجلس إدارة الشركة عين لجنة من ثلاثة أعضاء – آل جور، وإريك شميدت من شركة جوجل، وجيرى يورك، الذى عمل سابقًا فى شركتى آى بى إم وكرايسلر – للتحقيق فى ممارساتها الخاصة. يقول آل جور: "لقد قررنا فى البداية أنه إذا كان ستيف مخطئًا، فسوف ندع الأمور تأخذ مجراها وليكن ما يكون". ولقد كشفت اللجنة عن وجود بعض

المخالفـات التى تتعلق بالمنح المقدمة لـ جوبـز وإلى آخرين من كبار الموظفين، وسرعان ما تم تحويل نتائج هذا التحقيق إلى هيئة الأوراق المالية والتداولات الأمريكية (SEC). كان جوبـز يعلم بأمر التأريخ المسبق الذى ذكره التقرير، ولكـن الأمر انتهى إلى عدم انتفاعه مـن الناحية الماديـة (ولقد كشف مجلس الإدارة فى ديزنى أن هناك عمليات تأريخ مسبق مشابهة وقعت فى شركة بيكسار عندما كان جوبز يتولى مسئوليتها).

كانت القوانين الحاكمة لعمليات التأريخ المسبق – مثل هذه – تتسم بالغموض، خاصة بعدما انتهى الأمر بعدم استفادة أى شخص من شركة أبل بالمنح المؤرخة بطريقة مريبة. ولقـد استغرقـت هيئة الأوراق المالية والتـداولات الأمريكية (SEC) ثمانيـة أشهر لتقوم بالتحقيـق الخاص بها، وفى إبريل ٢٠٠٧ أعلنت الهيئة أنها لن تتخذ أية إجراءات قانونية ضـد شركة أبل، "وهـذا يرجع جزئيًّا إلى التعـاون السريع، والشامـل، والاستثنائى الذى أبدتـه الشركة، إلى جانـب مسارعتها إلى تقديم تقرير عن نفسهـا". ورغم أن الهيئة قد اكتشفت أن جوبز كان على علم بعملية التأريخ المسبق، فإنها برأته من سوء التصرف لأنه "كان لا يعلم التداعيات المحاسبية لهذا الأمر".

كانت هيئـة الأوراق المالية والتداولات الأمريكيـة (SEC) قدمت شكاوى بالفعل ضد المديـر المالى السابق لشركة أبل فريـد أندرسون، الذى كان ضمن أعضاء مجلس الإدارة، وكذلـك المستشارة القانونية العامة نانسـى هينن. كان أندرسون – وهو نقيب متقاعد من القـوات الجويـة الأمريكية، ذا فك عريض ومعروفًا بالاستقامـة والنزاهة – يملك تأثيرًا مهدئًـا وحكيمًا فـى شركة أبل؛ حيث كان من المعروف عنه قدرتـه على التحكم فى نوبات الغضـب التى تصيب جوبز. ولقـد أشارت الهيئة إلى "إهماله" فيمـا يتعلق بأوراق إحدى مجموعـات المنح (ليست المجموعة التى تلقاها جوبز)، ولقد سمحت الهيئة له بالعمل فى مجالـس إدارات الشـركات. ورغم ذلك، فقد انتهى الأمر بتقـديم أندرسون استقالته من مجلس إدارة شركة أبل.

ظـن أندرسون أنه جرى تقديمه "كبش فداء"؛ فعندمـا ذهب إلى هيئة الأوراق المالية والتـداولات الأمريكيـة (SEC)، قـدم محاميـه بيانًا ألقـى فيه بعض اللـوم على جوبز. وقـد جاء فى هـذا البيان أن السيد أندرسون "قد حذر السيـد جوبز من أن منحة الفريق التنفيذى يجب تسعيرها فى تاريخ الموافقة الفعلية لمجلس الإدارة، أو يمكن أن تكون هنـاك مسئولية محاسبية"، ولقد رد جوبز بأن "مجلس الإدارة قد أعطى موافقته المسبقة".

وانتهـى الأمـر بـ هينن – التى كانـت تحارب التهـم الموجهة إليها فـى البداية – إلى عقـد تسويـة ودفع غرامة تقدر بـ ٢,٢ مليون دولار أمريكى، بـدون أن تعترف أو تنكر أية مخالفـات، وقامـت شركة أبل – بالمثـل – بتسوية دعوى قضائية من حملـة الأسهم، من خلال الموافقة على دفع ١٤ مليون دولار أمريكى تعويضًا عن الأضرار الواقعة.

وقد كتب جو نوسيرا فى صحيفة *نيويورك تايمز* يقول: "نادرًا ما يتسبب رجل مهووس بصورتــه الذاتية فــى العديد من المشكلات التــى يمكن تجنبها. وهكذا مــرة أخرى، هذا هــو ستيف جوبز الذى نتحدث عنه". ولأن جوبز كان يحتقــر القواعد والقوانين، فقد هيأ الأجواء التى تجعل من الصعب على أى شخص – مثل هينن – أن يرفض تحقيق مطالبه. فــى بعض الأوقات، تطرأ على بــال المرء أفكار مبتكرة، ولكن ربمــا يدفع الناس من حوله الثمــن. ففى مسألــة المكافآت خاصــة، أدت صعوبة رفض أهواء جوبــز إلى ارتكاب بعض الأشخاص الصالحين بعض الأخطاء المشينة.

وتعكــس مسألــة المكافأة هوس جوبــز بمسألة ركن السيارات بطريقــة أو بأخرى. فقد كان يرفض اللوحات التى توضع على مكان ركن السيارة مثل "محجوز للمدير التنفيذى"، ولكنــه كان يعطــى نفسه الحق فى أن يركن السيارة فى الأماكن المخصصة للمعاقين. لقد كان جوبز يريد أن يظهر (لنفسه وللآخرين) أنه شخص يرغب فى العمل بدولار واحد فى السنة، ولكنه كان يريد أيضًا أن يحصل على منح ضخمة من الأسهم. إن الصراع الدائر بداخله كان نتيجة تناقضات شخص متمرد يؤمن بالثقافة المضادة. لقد كان شخصًا أراد أن يؤمــن بأنه كان يقوم بإدارة العمل والانسجام معــه بدون أن يبيع كامل حصته ويقبض الثمن.

الفصل الخامس والثلاثون

الجولة الأولى

تذكر الموت



فى عيد ميلاده الخمسين، جوبز (فى الوسط)، آيف ولورين (خلف الكعكة)، إيدى كيو (بجوار النافذة)، جون لاسيتير (يحمل الكاميرا)، ولى كلو (ذو اللحية)

السرطان

سوف يخمن جوبز - فى وقت لاحق - أن سبب إصابته بالسرطان يرجع إلى العام المرهق الذى قضاه، منذ بداية ١٩٩٧، فى إدارة كل من شركتى أبل وبيكسار، فبينما كان يقود السيارة ذهابًا وإيابًا، نشأت لديه حصوات فى الكلى وأمراض أخرى، وكان يعود إلى المنزل وهو يشعر بالإرهاق الشديد لدرجة أنه كان لا يجد فى نفسه القدرة على الحديث. وقد قال: "ربما يكون هذا هو الوقت الذى بدأ فيه السرطان فى النمو، حيث كان جهازى المناعى ضعيفًا جدًّا فى ذلك الوقت".

ليس هنــاك دليل على أن الإرهاق أو ضعف الجهاز المناعى يسببان السرطان. وبرغم ذلك، فإن مشكلاتــه مع الكلى تسببت بشكل غير مباشر فى اكتشاف إصابته بالسرطان. ففى أكتوبر من عام ٢٠٠٣، تصادف أن تقابل مع طبيبة المسالك البولية التى كانت تعالجه، والتــى طلبت منه إجراء أشعة مقطعية علــى الكلى والحالب. وكان قد مرت خمس سنوات علــى آخر أشعة قام بها. ولم تظهر الأشعة الجديدة مــا يسوء حول الكلى، ولكنها أظهرت ظــلالاً حول البنكرياســ، لذلك طلبت منــه الطبيبة إجراء فحصــ للبنكرياس. ولكنه لم يفعــل. فلقــد كان – كالعادة – يجيد تعمــد تجاهل المعطيات التى لا يريــد التعامل معها. ولكــن الطبيبة أصــرت. وبعد أيام قلائل، ألحت عليه قائلة: "ستيف، إن هذا التحليل مهم للغاية. يجب أن تجريه".

وكانــت نــبرة صوتها تدل على أهميــة الأمر، ولذلك فإنه امتثــل لأمرها. فذهب مبكرًا صبيحة أحد الأيام، وبعد دراسة الفحوصات، قابله الأطباء ليخبروه بالأنباء السيئة – بأن هــذا ورم خبيث. لقد وصل الأمر إلى درجة أن اقترح أحد الأطباء بأنه يجب عليه أن يتأكد مــن ترتيــب أموره، وهى طريقة مهذبة للقول بأنه ربما لن يعيش إلا أشهرًا قلائل. وفى هذا المســاء، أخذ الأطباء عينة من خلال إدخال منظار من حلقه إلى أمعائه؛ بحيث يستطيعون وضــع إبرة فــى البنكرياس وأخذ عينــة صغيرة من خلايا الــورم. وتتذكر بــاول أن أطباء زوجها بكوا من الفرحة؛ لأنهم اكتشفوا أن هذا ورم الخلايا البنكرياسية أو ورم البنكرياس الهرمونــى العصبى، الــذى كان مرضًا نادرًا، ولكنه ينمو ببــطء، وترتفع احتمالات علاجه بنجــاح. لقد كان محظوظًــا لأنه اكتشف هذا المرضــ مبكرًا جدًّا – وذلــك كنتيجة ثانوية لفحص روتينى للكلى – وكان من الممكن إزالته جراحيًّا قبل أن يبدأ انتشاره المؤكد.

وكان بــارى بريلينت من أوائل الأشخاص الذين اتصل بهم. وكان جوبز قد قابله لأول مــرة فى معتكف دينى بالهند، فسأله جوبز: "هل مــا زلت تؤمن بالله؟". فأجابه بريلينت بالإيجــاب، ثــم تناقش الاثنان عن الطــرق المتعددة للوصــول إلى الله – الطرق التى تتبع تعاليم نيم كارولى بابا. ثم سأل بريلينت جوبز عما إذا كان هناك ما يسوء. فأجابه جوبز قائلًا: "إننى مصاب بمرض السرطان".

وكان آرت ليفينسون – أحد أعضاء مجلس إدارة شركة أبل – يترأس أحد الاجتماعات فــى شركتــه الخاصة جنينتك، عندما رن هاتفه المحمول وظهــر اسم جوبز على الشاشة. وبمجرد أن أخذ ليفينسون استراحة، اتصل بـ جوبز وسمع الأخبار عن الورم الخبيث. كان ليفينسون يتمتع بخلفية عن بيولوجية السرطان، وكانت شركته تنتج أدوية لعلاجه؛ ولذلك أصبــح مستشارًا صحيًّا لـ جوبز. ولقد قام آندى جروف – من شركة إنتل، الذى عانى فى السابق من سرطان البروستاتا وشفى منه – بالمثل. فقد اتصل به جوبز فى يوم الأحد من ذلك الأسبوع، وذهب جروف على الفور إلى منزل جوبز وقضى معه ساعتين.

ومما سبب الهلع لأصدقاء جوبز وزوجته هو أنه قرر عدم إجراء عملية جراحية لاستئصال الورم، رغم أن هذا كان هو الأسلوب الطبى الوحيد المقبول فى ذلك الوقت. ولقد أخبرنى بعد مرور عدة سنوات، وهو يشعر بالندم: "لم أرغب فى أن يفتحوا جسدى، ولذلك حاولت أن أبحث عن طرق أخرى ربما تحقق النجاح". وقام – على وجه التحديد – باتباع حمية غذائية نباتية صارمة، مع كميات كبيرة من الجزر وعصائر الفاكهة الطازجة. وعلاوة على ذلك، فقد قام بإضافة العلاج بالإبر الصينية، ومجموعة متنوعة من العلاجات العشبية، وأحيانًا بعض أنواع العلاج الأخرى التى وجدها على شبكة الإنترنت أو من خلال استشارة الآخرين فى جميع أنحاء البلاد، بمن فى ذلك المعالجون الروحانيون، ولقد وقع – لفترة من الزمن، تحت تأثير طبيب يدير عيادة للعلاج الطبيعى فى جنوب كاليفورنيا. وكان هذا الطبيب يشدد على استخدام الأعشاب العضوية، وتناول العصائر، والتطهير المتكرر للأمعاء، والعلاج المائى، والتعبير عن كل المشاعر السلبية.

تقول باول: "الشىء المهم هو أن جوبز لم يكن مستعدًّا بالفعل لفتح جسده، وإنه لأمر صعب أن يتم إجبار أى شخص على فعل ذلك". وبرغم ذلك، فقد حاولت إقناعه. ثم قالت موضحة وجهة نظرها: "إن الجسد موجود لخدمة الروح". وكثيرًا ما كان أصدقاؤه يحثونه على إجراء العملية الجراحية، والخضوع للعلاج الكيميائى. يقول جروف: "لقد تحدث معى ستيف عندما كان يحاول علاج نفسه من خلال تصديق الهراء والأفكار الحمقاء، ولقد أخبرته بأنه مجنون"، وقال ليفينسون بأنه كان "يرجو جوبز كل يوم"، ثم اكتشف "مدى الإحباط الذى يسببه هذا الأمر لدرجة أنه لم يستطع التواصل مع جوبز". ولقد أدت هذه الخلافات إلى تدمير أواصر الصداقة بينهما تقريبًا. وبينما كان جوبز يتحدث عن العلاج عن طريق اتباع أنظمة الحمية الغذائية، كان ليفينسون يقول بإصرار: "ليست هذه هى الطريقة التى يعالج بها السرطان. فلا يمكنك أن تحل هذا الأمر بدون إجراء عملية جراحية، ونسف هذا الشىء بالمواد الكيميائية السامة". وحتى طبيب الحمية الغذائية دين أورنش، وهو رائد فى مجال الأساليب البديلة والغذائية لعلاج الأمراض، سار مع جوبز مسافة طويلة وكان يصر على أنه فى بعض الأحيان تكون الأساليب التقليدية هى الاختيار المناسب. وقد أخبره أورنش قائلًا: "يجب أن تجرى عملية جراحية بالفعل".

ولقد استمر عناد جوبز مدة تسعة أشهر بعد التشخيص فى أكتوبر ٢٠٠٣. وكان جزء من هذا العناد هو نتاج الجانب المظلم من نطاق تحريف الواقع، ويقول ليفينسون مستنتجًا: "أعتقد أن ستيف لديه رغبة قوية فى أن يسير العالم وفق طريقة معينة لأنه يرغبه كذلك. ولكن هذا لا ينجح فى بعض الأحيان، فالواقع لا يرحم". وكان الجانب الآخر لقدرته المدهشة على التركيز يظهر فى رغبته الرهيبة فى تجاهل الأمور التى لا يريد التعامل معها. ولقد أدى هذا إلى تحقيقه للعديد من النجاحات، ولكنه من الممكن

أن يأتى بنتائج عكسية أيضًا، وقالت باول لتوضح هذا الأمر: "إنه يتمتع بهذه القدرة التى تمكنه من تجاهل الأمور التى لا يريد مواجهتها. إن هذا يرجع إلى الطريقة التى يتصرف بها بغرابة". وسواء كان الأمر يتضمن موضوعات شخصية تتعلق بالأسرة أو بالزواج، أو موضوعات عملية تتعلق بالهندسة أو التحديات العملية، أو الموضوعات الصحية والسرطان، فإن جوبز لا ينخرط فيه فحسب.

فى الماضى، كان يكافأ على ما أسمته زوجته "التفكير السحرى" – حيث كان يفترض أنه قادر على تحويل الأشياء لتكون حسبما يشاء. ولكن هذه الطريقة لا تفلح مع مرض السرطان، وقامت باول بإشراك كل شخص قريب من جوبز، بمن فيهم أخته منى سيمبسون، لكى يحاولوا إثناءه عن رأيه. وفى يوليو من عام ٢٠٠٤، أظهرت الأشعة المقطعية أن الورم قد نما وربما ينتشر. وهذا ما أجبره على مواجهة الواقع.

وفى ٣١ يوليو ٢٠٠٤، خضع جوبز لعملية جراحية فى المركز الطبى بجامعة ستانفورد. ولم يخضع لـ "طريقة ويبل"، وهى عملية جراحية يقوم فيها الأطباء باستئصال أجزاء كبيرة من الأمعاء والمعدة بالإضافة إلى البنكرياس. لقد فكر الأطباء فى هذا، ولكنهم قرروا، بدلًا من ذلك، أن يركزوا على اتباع أسلوب أقل تطرفًا، وهو أن يتبعوا "طريقة ويبل معدلة" وهذا يعنى استئصال جزء من البنكرياس فقط.

وفى اليوم التالى، أرسل جوبز بريدًا إلكترونيًّا لموظفيه من حجرته بالمستشفى، مستخدمًا جهاز الحاسب المحمول PowerBook (باوربوك) المتصل بالمنصة اللاسلكية AirPort Express (أيربورت اكسبريس)، يعلن فيه عن إجرائه لعملية جراحية. ولقد طمأنهم جوبز بأن هذا النوع من سرطان البنكرياس الذى أصيب به "يمثل ١٪ من مجموع حالات سرطان البنكرياس الذى يتم تشخيصها كل عام، وأن هذا النوع يمكن علاجه عن طريق إجراء عملية استئصال جراحى عندما يتم تشخيصها فى الوقت المناسب (حالتى من هذا النوع)". وقال إن حالته لا تتطلب العلاج الكيميائى أو الإشعاعى، وأنه يخطط من أجل العودة إلى العمل فى شهر سبتمبر. وقد كتب يقول: "وأثناء غيابى عن الشركة، طلبت من تيم كوك أن يصبح مسئولاً عن العمليات اليومية فى شركة أبل، وبذلك لن يفوتنا أى شىء. أنا متأكد من أننى سوف أتصل بكم كثيرًا فى شهر أغسطس، وأتطلع إلى رؤيتكم جميعًا فى شهر سبتمبر".

كان أحد الآثار الجانبية للعملية يتمثل فى أنه قد تكون هناك مشكلة بالنسبة لـ جوبز بسبب هوسه بأنظمة الحمية الغذائية، والطرق الغريبة للصوم وتطهير المعدة التى كان يتبعها منذ أن كان مراهقًا. ولأن البنكرياس يوفر الإنزيمات التى تساعد المعدة على هضم الطعام، وامتصاص المواد الغذائية، فإن استئصال جزء منه سوف يجعل مهمة الحصول على البروتين أمرًا صعبًا، وينصح الأطباء المرضى بأن يتناولوا وجبات متكررة، ويحافظوا

علـى اتباع حمية مغذية مفيـدة غذائيًا، مع تناول مجموعة متنوعة مـن بروتينات اللحوم والأسمـاك، بالإضافـة إلى منتجات الألبان كاملة الدسم. وجوبـز لم يقم يومًا بهذا أبدًا، ولن يفعل.

وقـد مكث فى المستشفى لمـدة أسبوعين، ثم كافح ليستعيد قوتـه. وقال لى: "إننى أتذكـر العـودة والجلوس فى هـذا الكرسى الهزاز"، ثـم أشـار إلى كرسى فى حجرة المعيشـة. ثـم أكمل كلامه قائلًا: "لم أكـن أقدر على المشى، ولقـد استغرق منى الأمر أسبوعًا قبل أن أستطيع المشى حول المبنى، وكنت أجبر نفسى على المشى إلى الحدائق التـى تبعد عـدة مبان، ثم أبعـد وأبعد، وفى خـلال ستة أشهر استعـدت كامل طاقتى تقريبًا".

ولكـن للأسـف، كان السرطـان قـد انتشر، حيـث اكتشف الأطبـاء – أثنـاء العملية الجراحيـة – أن هنـاك ثلاثـة أورام ثانوية خبيثـة على الكبد، ولو كانت هـذه العملية قد أجريـت منذ تسعة أشهر، لربما استطاع الأطباء احتـواء السرطان قبل انتشاره، رغم أن هـذا غـير مؤكد على وجه اليقين، ثم بدأ جوبز العـلاج الكيميائى الذى أضاف مزيدًا من التعقيدات على التحديات الغذائية التى يواجهها.

حفل التخرج بجامعة ستانفورد

لقـد أبقى جوبز معركته الدائرة مع السرطان فى طـى الكتمان – حيث أخبر كل شخص أنـه قد "شفى" – مثلما التزم الصمت حيـال تشخيص حالته فى أكتوبر من عام ٢٠٠٣. إن مثـل هذه السرية لا تثير العجب؛ فهى جزء من طبيعته. ولكن الأمر الذى يثير الدهشة بالفعـل هو قراره بالتحدث بلا مواربة، عن تشخيص حالـة السرطان لديه، على المستوى الشخصـى والمستـوى العـام. وعلى الرغـم من أنه نـادرًا ما كان يلقـى خطابات بخلاف عروض تقديم منتجاته علـى المسرح، فإنه قبل دعوة جامعـة ستانفورد لكى يلقى خطاب التخـرج فى يونيو مـن عام ٢٠٠٥. ولقـد كان يعيش حالة تأملية بعـد الشعور بالفزع على صحته واقترابه من سن الخمسين.

ولكـى يحصل على المساعـدة، فقد استدعى كاتب السينـاريـو، آرون سوركين (مؤلف فيلـم *A Few Good Men*، ومسلسـل *The West Wing*)، ولقـد أرسل إليه جوبز بعض الأفـكار. يحكى جوبز عن هذا الموقف فيقـول: "كان هذا فى فبراير، ولم أسمع منه شيئًا، ولذلـك اتصلت بـه مرة أخرى فى أبريـل، وأخذ يقول لى: "آه، نعـم"، وأرسلت إليه بضع أفـكار أخرى. وأخـيرًا اتصلت به على الهاتـف، وواصل القول: "حسنًـا، نعم"، ولكن فى النهاية اقترب شهر يونيو، ولم يرسل لى شيئًا قط".

ولقد أصيب جوبز وقتها بالرعب. فلطالما كان يكتب عروضه التقديمية الخاصة به، ولكنه لم يكتب خطاب حفل تخرج من قبل. وفى إحدى الليالى، جلس جوبز وكتب الخطاب بنفسه، بدون أية مساعدة بخلاف بعض الأفكار المتفرقة من زوجته، ونتيجة لذلك، فقد تحول هذا الخطاب إلى حديث بسيط يتصف بالحميمية، مع لمسة شخصية غير مزخرفة من منتجات ستيف جوبز المثالية.

وذات مرة قال أليكس هالى إن أفضل طريقة لكى تبدأ خطابًا هى أن تقول: "اسمحوا لى بأن أسرد عليكم قصة". فليس هناك من يتحمس إلى سماع المحاضرات، ولكن كل شخص يحب سماع القصص. وكان هذا هو الأسلوب الذى اختاره جوبز. حيث بدأ حديثه بالقول: "اليوم، أود أن أخبركم بثلاث قصص من حياتى. هذا هو كل ما فى الأمر. وليس هذا بالشىء الصعب. إنها مجرد ثلاث قصص".

كانت القصة الأولى تتحدث عن ترك الدراسة فى كلية ريد حيث قال: "كان يمكننى التوقف عن حضور الفصول الدراسية التى لا تثير اهتمامى، وبدء الالتحاق بالفصول الدراسية التى كانت تبدو أكثر إثارة للاهتمام". وكانت القصة الثانية تتحدث عن أن تعرضه للإقالة من شركة أبل كان شيئًا جيدًا بالنسبة له. فقال: "لقد ذهب ثقل الشعور بالنجاح، ليحل محله خفة البدء من جديد، مع قدر أقل من اليقين حيال كل شىء". أبدى الطلاب اهتمامًا غير عادى، على الرغم من تحليق طائرة فوق رءوسهم مع لافتة تحثهم على "إعادة استخدام المخلفات الإلكترونية"، وكانت هذه هى قصته الثالثة التى شدت انتباههم أكثر وأكثر. حيث تحدث عن تشخيص حالته بإصابته بمرض السرطان والوعى الذى تسبب فيه هذا المرض:

> إن تذكرى بأننى سوف أموت قريبًا هو أكثر الأدوات المهمة التى ساعدتنى على القيام باختيارات كبرى فى الحياة؛ لأن كل شىء تقريبًا – التوقعات الخارجية، كل مشاعر الفخر، كل مشاعر الخوف من الإحراج أو الفشل – يتهاوى فى مواجهة الموت، ولا يترك سوى الأشياء المهمة بحق. إن تذكرك بأنك سوف تموت هو أفضل طريقة عرفتها لكى أتجنب الوقوع فى فخ التفكير فى أن هناك ما أخسره. فإن المرء يكون عاريًا بالفعل. وليس هناك سبب يدعوك لعدم اتباع قلبك.

إن البساطة البارعة للخطاب أضفت عليه مزيدًا من الروعة، والصفاء، والسحر. وأينما تبحث، من المجموعات الأدبية المختارة على موقع يوتيوب، لن تجد خطابًا أفضل منه لحفل التخرج. ربما تكون هناك خطابات أخرى أكثر أهمية، مثل خطاب جورج مارشال فى جامعة هارفارد فى عام ١٩٤٧، الذى أعلن فيه عن خطة لإعادة بناء أوروبا، ولكن ليس هناك خطاب بمثل هذا الجمال والسمو.

أسد فى الخمسين

كان جوبز يحتفل بأعياد ميلاده فى الثلاثينيات والأربعينيات من عمره مع نجوم وادى السيليكون ومجموعة متنوعة من المشاهير، ولكن عندما وصل إلى الخمسين من عمره فى عام ٢٠٠٥، وبعد عودته من العملية الجراحية لاستئصال السرطان، تميز الحفل المفاجئ الذى أعدته زوجته بصورة أساسية بوجود الأصدقاء المقربين وزملاء العمل. وقد أقيم هذا الحفل فى أجواء سان فرانسيسكو المريحة، موطن بعض الأصدقاء، وكان الطاهى الشهير أليس ووترز يجهز السالمون القادم من اسكتلندا، مع طبق الكسكسى ومجموعة متنوعة من الخضراوات المزروعة فى الحديقة، ويقول ووترز عن هذه الذكرى: "لقد كان الحفل رائعًا يبعث على الدفء والمودة، وكان كل الحاضرين والأطفال قادرين على الجلوس فى غرفة واحدة". ولقد قام طاقم العمل بالعرض التليفزيونى *Whose Line Is It Anyway?* بأداء عرض كوميدى ارتجالى على سبيل الترفيه. وكان مايك سليد، الصديق المقرب لـ جوبز موجودًا هناك، مع مجموعة من زملاء العمل من شركة أبل وبيكسار، وكان من بينهم لاسيتير، وكوك، وتشيللر، وكلو، وروبنشتاين، وتيفانيان.

كان كوك قد قام بعمل جيد فى إدارة الشركة أثناء غياب جوبز حيث حافظ على سير العوامل الفاعلة الحساسة فى شركة أبل بشكل جيد، علاوة على أنه تجنب الظهور فى دائرة الضوء. وكان جوبز يحب الشخصيات القوية، ولكن ليس بالقدر الكبير، ولذلك لم يقم أبدًا بتفويض نائب بصورة حقيقية أو بالسماح لأحد بأن يشاركه الظهور. لقد كان من الصعب أن يكون أى شخص بديلًا له. فأنت معرض لأن تصيبك اللعنة سواء تألقت مواهبك أم لا. ولقد استطاع كوك الإبحار خلال تلك المياه الضحلة. لقد كان كوك هادئًا وحاسمًا عندما يتولى القيادة، ولكنه لم يكن يسعى إلى إثارة الانتباه أو سماع الهتافات. يقول كوك: "يشعر بعض الأشخاص بالاستياء من حقيقة أن جوبز يحظى بالتقدير على كل شىء، ولكننى لم ألق بالًا لهذا أبدًا. وبكل صراحة، فإننى أود ألا يذكر اسمى فى الصحف".

وعندما عاد جوبز من إجازته المرضية، استأنف كوك القيام بدوره كشخص يحافظ على تناغم الأجزاء الفعالة فى شركة أبل، مع حفاظه على رباطة الجأش أثناء لحظات الغضب التى تنتاب جوبز. يقول كوك: "إن ما عرفته عن ستيف هو أن الناس أساءت فهم بعض تعليقاته، واعتبرتها صراخًا وسلبية، ولكنها كانت بالفعل الطريقة التى كان يظهر بها شغفه. هكذا كنت أتعامل مع هذا الأمر، ولم أكن أتناول الأمور على محمل شخصى أبدًا". وكان كوك يمثل صورة طبق الأصل من جوبز فى عدة نواح: ثابت الجنان، وهادئ الطباع، و (كما يمكن أن يذكر قاموس المفردات فى شركة "نيكست") زحلى ساخر وليس عطارديًّا متقلبًا. وقد قال جوبز فيما بعد: "أنا مفاوض جيد، ولكن ربما يكون كوك أفضل منى؛ لأنه

عميـل لطيـف". وبعد أن زاد جوبز فى مدح كوك قليـلا ، أضاف تحفظًا بكل هدوء، تحفظًا جادًا ولكنه نادرًا ما يذكر. قال جوبز: "ولكن تيم ليس شخصًا منتجًا فى حد ذاته".

وفـى خريف عـام ٢٠٠٥، وبعد العودة من الإجـازة المرضية، عين جوبـز كوك مديرًا للعمليـات فـى شركـة أبل، وبينمـا كانا فى رحلـة جوية معًـا إلى اليابـان، لم يكلف جوبز نفســه عناء سـؤال كوك؛ وإنما اتجه إليه فـى بساطة وقال: "لقد قـررت أن أجعلك مدير العمليات".

وفـى تلك الفـترة، كان صديقا جوبز القديمان – جـون روبنشتاين، وآفى تيفانيان – مساعديـه فى البرمجيات والمكونات الصلبة الإلكترونيـة، واللذان يعملان بالشركة منـذ عام ١٩٩٧، عـام تجديد شركة أبل، قد قررا الرحيـل. كان تيفانيان قد كون ثروة كبـيرة من المال، وكان مستعدًا لترك العمل. وقد قال عنه جوبز: "إن آفى شخص ذكى ولطيـف، إنه أكـثر اطلاعًا من روبى، وليس لديه هذه الأنـا المغرورة. لقد كانت خسارة كبيرة لنا عندما تركنا آفى. فهو أحد الأشخاص النادرين الذين يتسمون بالعبقرية".

أمـا حالـة روبنشتاين فكانت مثيرة للجدل والخلاف. حيـث كان يشعر بالانزعاج من تزايـد نفـوذ كـوك، ويشعر بالإرهـاق بعد تسع سنين مـن العمل تحت قيـادة جوبز. ولقد أصبحـت مباريات الصراخ بين جوبز وروبنشـتاين تتكرر كثيرًا. وكان هنـاك موضوع دائم: كان روبنشتايـن يتصادم كثيرًا مع جونـى آيف، الذى اعتاد العمل لصالحه ثم أصبح يتبع جوبـز مباشرة. ودائمًـا ما كان آيف يقـدم مظروفًا يحتوى على تصميمـات مبهرة ولكن صعبـة التنفيذ. وكانت مهمة روبنشتاين هى بناء المكونات الصلبة بطريقة عملية، ولذلك كثـيرًا ما كان يتوقـف فجأة عن العمل. لقد كان مترددًا بطبيعتـه. ويقول عنه جوبز: "فى النهايـة، إن روبى من شركة إتش بى، ولم يكـن يتعمق فى الدراسة والبحث أبدًا، ولم يكن مكافحًا".

علـى سبيل المثال، كانت هناك حالـة المسامير التى تمسك بمقابض الحاسب Power Mac G4 (بـاور ماك جـى ٤). كان آيف قد قرر أن تكون هـذه المسامير ذات لون وشكل مختلفـين. ولكن روبنشتاين اعتقد أن هذا ربما يزيد مـن التكلفة بشكل كبير ويتسبب فى تأخـير المشـروع لأسابيع، ولذلك فقد عارض الفكرة. لقد كانـت وظيفته تقوم على تسليم المنتجـات، وهـذا يعنـى القيام بالمفاضلـة. وكان آيف يـرى أن هذا أسلوب معـاد للإبداع والابتـكار، ولذلك كان يتخطاه ويذهب إلى جوبـز، وإلى مهندسـى المستوى الأوسط. يقول آيـف: "ربمـا يقول روبى: "لا يمكنك أن تفعل هذا، إنه سـوف يتسبب فى تأخيرنا"، وربما أرد عليـه قائـلًا: "أعتقـد أننا نستطيع القيام بهـذا". وكان يمكننى أن أعلـم ما نستطيع القيـام به؛ فلقد عملت من وراء ظهره مع فـرق الإنتاج"، وفى هذه الحالة وحالات أخرى، كان جوبز يأخذ جانب آيف.

وفي بعض الأحيان، كان آيف وروبنشتاين يدخلان في جدال لدرجة تصل إلى الانفجار، وفي النهاية، يخبر آيف جوبز بالأمر ويقول له: "إما أنا أو هو". وكان جوبز يختار آيف. وعندما وصلت الأمور إلى هذا الحد، استعد روبنشتاين للرحيل. وكان هو وزوجته قد اشتريا ممتلكات عقارية في المكسيك، وكان يحتاج إلى بعض الوقت ليبني منزلاً هناك. وفي الحقيقة، ذهب روبنشتاين للعمل في شركة بالم التي كانت تحاول أن تصنع هاتفًا ينافس هاتف iPhone (آي فون) الذي تنتجه شركة أبل. ولقد استشاط جوبز غضبًا لأن شركة بالم تستخدم بعضًا من موظفيه السابقين، لدرجة أنه اشتكى إلى بونو، الذي كان أحد الشركاء المؤسسين لشركة الأسهم الخاصة – يرأسها مدير العمليات السابق في شركة أبل، فريد أندرسون – التي تمتلك حصة الأغلبية في شركة بالم. ولقد رد عليه بونو قائلًا: "يجب عليك أن تكون هادئ الأعصاب حيال ذلك الأمر. إن هذا يشبه أن يتصل فريق البيتلز لأن فريق هيرمان وهيرميتس أخذوا واحدا من رجال نقل المعدات". ولقد اعترف جوبز فيما بعد بأنه تصرف بصورة مبالغ فيها، فيقول: "الحقيقة أنهم فشلوا تمامًا في علاج هذا الجرح".

تمكن جوبز من بناء إدارة جديدة تتسم بأنها أقل إثارة للمشكلات وأكثر هدوءًا. وكان أبرز هؤلاء بالإضافة إلى كوك وآيف، سكوت فورستال لإدارة برمجيات هاتف iPhone (آي فون)، وفيل تشيللر لتحمل مسئولية التسويق، وبوب مانسفيلد لتصنيع المكونات الصلبة للحاسب Mac (ماك)، وإيدى كيو للتعامل مع خدمات الإنترنت، وبيتر أوبنهايمر مديرًا ماليًّا. وبرغم التشابه السطحي الذي يجمع أفراد فريقه الأول – كلهم ذكور ذوو بشرة بيضاء في منتصف العمر – فإنه كان هناك تنوع في الأنماط. كان آيف عاطفيًّا ومتحدثًا لبقًا، بينما كان كوك يمتلك أعصابًا فولاذية، وبرغم ذلك، فقد كانوا يعرفون جميعًا أنه يتوقع منهم أن يحترموا رغبات جوبز بينما يحتوون أفكاره ويظهرون رغبتهم في النقاش – وهي معادلة يصعب الحفاظ عليها، إلا أن كل واحد منهم استطاع تحقيقها. يقول كوك: "لقد أدركت في وقت مبكر أنه إذا لم يفصح المرء عن رأيه، فسوف يسقطك جوبز من حساباته. فقد كان يستمع إلى آراء متعارضة كي يتسع نطاق الحوار؛ لأن هذا ربما يؤدي إلى نتيجة أفضل. لذلك، إذا لم تبد المعارضة بصورة ملائمة، فلن تعيش أبدًا".

وكان تجمع الفريق التنفيذي صباح يوم الاثنين يمثل الملتقى الأساسي للنقاش الحر، الذي يبدأ من الساعة التاسعة صباحًا، ويمتد لمدة ثلاث أو أربع ساعات. لقد كان التركيز دائمًا على المستقبل: ما الذي يجب على كل منتج أن يقدمه؟ ما الأشياء الجديدة التي ينبغي تطويرها؟ وكان جوبز يستخدم الاجتماع ليعزز الإحساس بالمهمة المشتركة في شركة أبل. وكان هذا يؤدي إلى خلق نظام مركزي للسيطرة والتحكم، وهذا ما جعل

الشركـة تبـدو متكاملة بقـوة مثل منتجاتهـا، وأدى إلى تجنب الصراعـات التى تنشأ بين الأقسام التى تصيب الشركات التى تتبع النظام اللامركزى فى التحكم.

وكان جوبـز يستخـدم هـذه الاجتماعات أيضًـا لتعزيز التركيز. ففـى مزرعة روبرت فريدلانـد، كانـت مهمته تتمثـل فى تقليم أشجـار التفاح بحيث تظل قويـة، وقد أصبحت كنايـة عن عملية التقليم التى يقـوم بها فى شركة أبل. وبدلًا من تشجيع كل مجموعة على السماح بتكاثر خطوط الإنتاج اعتمادًا على الاعتبارات التسويقية، أو السماح بظهور آلاف الأفـكار، كان جوبز يصر علـى أن تصب أبل كل تركيزها على عدد قليل من الأولويات فى كل مرة. يقول كوك: "ليس هنـاك من هو أفضل من جوبز فى وضع حد للضوضاء المنتشرة حولـه. وهذا يسمح له بالتركيز على أشياء قليلة، ورفضـ العديد من الأشياء. يوجد عدد قليل من النـاس يجيد القيام بهذا، وجوبز واحد من هؤلاء".

ومـن أجل إضفاء الطابـع المؤسسى على الدروس التى يتعلمها هـو وفريقه، بدأ جوبز بتأسيـس مركـز داخل الشركة يسمـى جامعة أبل. حيث وظف جويـل بودولنى، الذى كان عميـد كليـة إدارة الأعمال بجامعة يال، لكى يجمع سلسلة مـن دراسات الحالة التى تحلل القـرارات المهمـة التى تتخذهـا الشركة، بما فى ذلـك التحول إلى استخـدام المعالجات الدقيقـة من شركة إنتل، وقـرار فتح متاجر أبل، وكان كبار المديريـن التنفيذيين يقضون وقتًـا فى تدريس الحـالات للموظفين الجدد، بحيـث تترسخ لديهم ثقافة أبـل فى أسلوب اتخاذ القرار.

تقـول الأسطـورة إنـه فى روما القديمـة، عندما كان أحـد القادة المنتصريـن يطوف فى الشـوارع، كان هنـاك فى بعض الأحيان خادم يسـير فى أعقاب ذلك القائد. وكانت مهمة هـذا الخادم هى أن يكرر القول للقائد: "تذكر المـوت". أى تذكر أنك سوف تموت. وربما تساعـد هذه التذكرة بالمـوت البطل على أن يضـع الأمور فى نصابهـا الصحيح، ويتحلى بالتواضـع. وجاءت هذه التذكرة لـ جوبز مـن أطبائه المعالجين، ولكنه لم يتحل بالتواضع. وبـدلًا من ذلك، عاد ليعمل بكل قوته بعد تعافيه من العملية الجراحية بمزيد من الشغف. لقد ذكره المرض بأنه ليس لديه ما يخسره، ولذلك كان ينطلق بأقصى سرعة. يقول كوك: "لقد عاد جوبز فى مهمة. وعلى الرغم من أنه كان يدير شركة كبيرة بالفعل، فإنه استمر فى اتخاذ خطوات جريئة ليس هنـاك شخص آخر يمكنه القيام بها حسبما أعتقد".

ولفترة من الوقت، كانت هنـاك بعض الدلائل – أو على الأقل الآمال – بأن يكون جوبز قد خفف من حدة أسلوبه الشخصى، وبأن مواجهة السرطان والوصول إلى سن الخمسين قـد يدفعانه إلى أن يكـون أقل عدوانية عندما يكون منزعجًا. يقول تيفانيان: "بعد أن عاد جوبـز مـن عمليته الجراحية مباشرة، لم يتبـع أسلوب الإذلال كثـيرًا. وعندما كان يشعر بالاستيـاء، فربما يصرخ ويقفز كالمجنون ويستخـدم بعض الألفاظ النابية، ولكنه لم يكن

يفعـل ذلـك بطريقة تدمر الشخص الـذى يتكلم معه كلية، فلقد كانت هـذه طريقته لكى يدفع هذا الشخص إلى القيام بما هو أفضل"، ثم صمت تيفانيان مفكرًا للحظة بعد قوله هـذا، ثم أضاف توضيحـًا: "إلا إذا شعر جوبز بأن هذا الشخص سيئ بالفعل ويجب أن يرحل، وهذا ما كان يحدث بين الحين والآخر".

ولكن فى النهاية، عاد جوبز إلى سابق عهده، إلى التعامل بفظاظة وحدة مع الآخرين. وبرغـم أن معظـم زملائه فى العمل كانـوا قد اعتادوا على هذا فى ذلـك الوقت، وتعلموا كيفية التعامل معه، فإن أكثر ما كان يضايقهم هو أنه بدأ يصب غضبه على الغرباء. يقول آيـف: "ذهبنـا ذات مرة لكى نتناول مخفوق الفاكهة الطازجـة بالحليب من أحد محلات "هـوول فوودز". وكانـت هنـاك امرأة عجوز تقوم على عمل هـذا المشروب، وكان ينتقدها بشـدة بشأن كيفية أدائها لعملها. ثم أبدى تعاطفـه معها فى وقت لاحق، حيث قال: (إنها امـرأة عجـوز، وهى ليست مضطـرة إلى القيام بهذا العمل). إنـه لم يربط بين الموقفين. ولقد كان صادقًا فى كلتا الحالتين".

وفى إحدى الرحلات إلى لندن مع جوبز، تولى آيف مهمة اختيار الفندق، وقام باختيار فنـدق هيمبل، وهو فندق خمس نجوم، هادئ، فخم، يحمل البساطة والتطور بين جنباته؛ لأنـه اعتقـد أن هذا الفندق سيعجب جوبـز. ولكن بمجرد أن استقرا فـى الفندق، استعد آيـف، وحدث ما كان يتوقعه، حيث رن هاتفه بعد دقيقة وصارحه جوبز قائلًا: "إننى أكره هـذه الغرفـة، إنها سيئة للغايـة، هيا بنا نذهـب". وهكذا، جمع آيـف حقائبه وذهب إلى مكتـب الاستقبال، حيـث وجد جوبز يعلن عن رأيه بفظاظـة إلى موظف الفندق. لقد كان آيـف يدرك أن معظم النـاس – وهو من بينهـم – يميلون إلى المواربة عندما يشعرون بأن شيئـًا ما سيئ؛ لأنهم يريدون أن يحبهم الآخرون، "وهو الأمر الذى كان عديم الفائدة فى الواقـع". لقد كان يفسـر الأمر لكن بشكل مبالغ فيه. وعلى أية حـال، لم يكن جوبز يتمتع بهذه الصفة.

ولأن آيـف كان لطيفـًا بطبيعته، فقد حاول أن يفهم السبـب الذى يدفع جوبز – الذى كان آيـف معجبـًا به بشدة – إلى التصرف بهذه الطريقـة. وذات مساء، فى أحد مقاهى سان فرانسيسكو، مال آيف إلى الأمام مع تركيز جاد، وحاول أن يحلل هذا الأمر:

> إنـه رجل حساس جدًا جدًا. وهذه هى إحـدى الصفات التى تجعله يتصرف بطريقة عدوانية، وقحـة، غـير معقولة. يمكننـى أن أفهم السبب الـذى يدفع الأشخاص قسـاة القلوب وعديمى الإحساس – وليس الأشخاص مرهفى الحس – إلى أن يكونوا وقحين. ولقد سألت جوبز ذات مرة عن سبب تعامله بغضب مع طاقم العاملين، فقال لى: "ولكنى لا أستمر على غضبى". لقد كان يمتلـك تلك القدرة الطفوليـة فى أن يستمر فى متابعة شيء مـا، ولا تستمر معه علامات الغضـب إطلاقـًا. ولكنى أعتقد بصراحة أن هنـاك أوقاتًا أخـرى يشعر فيها بالإحباط، وتكون

طريقته للتنفيس عن مشاعره هى جرح مشاعر شخص آخر. وأعتقد أنه يشعر بأن له الحق فى أن يقوم بذلك. إنه يشعر بأن قواعد المشاركة الاجتماعية لا تنطبق عليه. ولأنه حساس جدًا، فإنه يعرف كيف يعمل بفاعلية وكفاءة على جرح أى شخص. وكان يفعل ذلك بالفعل.

ومن حين لآخر كان أحد زملاء جوبز فى العمل – ممن يتمتعون بالحكمة – يأخذونه جانبًا، فى محاولة منهم لكى يجعلوه يهدأ قليلاً. وكان لى كلو بارعًا فى هذا، كان كلو يقول له بكل هدوء: "ستيف، هل يمكننى أن أتحدث معك؟" عندما كان يراه يقلل من شأن أى شخص على الملأ. وكان يدخل مكتب جوبز ويشرح له كيف أن كل شخص فى الشركة يعمل بكل كد واجتهاد. وقد قال له فى إحدى هذه الجلسات: "عندما تقوم بإذلالهم، فإن هذا يوهن عزيمتهم بدلاً من أن يساعد على تحفيزهم". وكان جوبز يبدى أسفه ويظهر تفهمه. ولكنه كان يعود إلى فعل ذلك مرة أخرى. وربما كان جوبز يقول: "إننى أتصرف على طبيعتى فحسب".

ولكن هناك بعض الأمور التى تحسنت، ومن بينها، موقفه تجاه بيل جيتس. لقد حافظت مايكروسوفت على القيام بالجزء الخاص بها من الاتفاق المبرم بينهما فى عام ١٩٩٧، عندما وافقت على الاستمرار فى تطوير برمجيات رائعة للحاسب Macintosh (ماكنتوش) بالإضافة إلى أنها أصبحت أقل أهمية كمنافس، بعد أن فشلت فى تكرار استراتيجية المحور الرقمى الخاصة بشركة أبل. وكان جيتس وجوبز يتبعان أسلوبين مختلفين فيما يتعلق بالمنتجات والإبداع، ولكن التنافس فيما بينهما أفرز وعيًا ذاتيًا مدهشًا لدى كل منهما.

ولقد عمل الكاتبان الصحفيان من صحيفة *وول ستريت جورنال* – والت موسبيرج وكارا سويشر – على أن يجمعا الاثنين معًا فى مقابلة مشتركة فى مؤتمر All Things Digital، فى مايو من عام ٢٠٠٧. حيث قام موسبيرج أولاً بدعوة جوبز، الذى كان قليلًا ما يحضر مثل هذه المؤتمرات، ولقد شعر موسبيرج بالدهشة عندما أخبره جوبز بأنه سوف يأتى إذا كان جيتس سيأتى. وعندما سمع جيتس بهذا، وافق على الفور.

ولقد أراد موسبيرج أن يكون هذا الظهور المشترك فى المساء مجرد حوار ودى، وليس مناظرة، ولكن هذا الأمر ظهر كاحتمال ضعيف عندما أطلق جوبز لنفسه العنان فى انتقاد شركة مايكروسوفت فى وقت سابق فى ذلك اليوم. فعندما سُئل جوبز عن حقيقة أن برنامج iTunes (آى تيونز) الذى ابتكرته شركة أبل كان شائع الاستخدام مع أنظمة التشغيل Windows (ويندوز) التى تصنعها شركة مايكروسوفت، أجاب جوبز على سبيل الدعابة: "إن هذا يشبه إعطاء كوب من الماء المثلج إلى شخص يعيش فى الجحيم".

ولذلك عندما حان الوقت لكى يتقابل جوبز وجيتس فى الغرفة الخضراء قبل الجلسة المشتركة فى ذلك المساء، كان موسبيرج يشعر بالقلق، حيث وصل جيتس إلى هناك أولًا، مع مساعده لارى كوهين، الذى أعطاه موجزًا عن تعليقات جوبز فى ذلك اليوم. وبعد عدة دقائق، حضر جوبز وهو يمشى بتؤدة، وتناول زجاجة مياه من دلو الثلج، ثم جلس. وبعد لحظة أو لحظتين من الصمت، قال جيتس: "إذن، أعتقد أننى مندوب عن الجحيم". ولم يكن يبتسم وقتها. لم يجبه جوبز، بل رد عليه بابتسامته الشيطانية، ثم ناوله الماء المثلج. وشعر جيتس بالاسترخاء، وتبددت غيوم التوتر.

وكانت النتيجة اجتماعًا ثنائيًّا رائعًا بين عباقرة العصر الرقمى، حيث تحدث كل منهما عن الآخر بحذر، ثم بحماسة. ومن اللحظات المشهودة التى أعطى فيها الاثنان إجابات صريحة، عندما قامت ليز بوير – الخبيرة الاستراتيجية فى مجال التكنولوجيا – والتى كانت حاضرة وسط الجمهور، بالتساؤل عما تعلمه كل منهما من ملاحظة الآخر. أجاب جيتس: "حسنًا، أنا مستعد لدفع الكثير لأحصل على ذوق جوبز". وكان هناك قليل من الضحك الذى يشوبه التوتر؛ حيث كان جوبز قد أعلن على الملأ منذ عشر سنوات، أن مشكلته مع شركة مايكروسوفت حدثت لأنها لا تمتلك ذوقًا على الإطلاق. ولكن جيتس أصر على أنه يتكلم بجدية. فإن جوبز يتصرف "بطبيعية فيما يتعلق بالذوق الفطرى". ولقد ذكر جيتس كيف اعتاد هو وجوبز على الجلوس معًا لمراجعة البرمجيات التى كانت تصنعها شركته من أجل حاسب Macintosh (ماكنتوش). وقال جيتس: "لقد كنت أرى ستيف وهو يتخذ القرار اعتمادًا على إحساسه بالناس والمنتج، هذا الإحساس الذى يصعب علىَّ شرحه، كما تعلمون. إن جوبز يؤدى الأمور بطريقة مختلفة فحسب، وأنا أعتقد أنها طريقة سحرية. وفى حالة جوبز، أعتقد أنها طريقة رائعة".

وعندئذ أطرق جوبز برأسه إلى الأرض. ولقد أخبرنى فيما بعد بأنه شعر وكأن عاصفة قد اجتاحته، مما رأى من صدق جيتس وكرمه. وكان جوبز صادقًا بالمثل، ولكنه لم يكن عطوفًا بالدرجة نفسها تمامًا، عندما جاء دوره. حيث تحدث عن الاختلاف الكبير بين نظرية شركة أبل فى بناء منتجات متكاملة من البداية إلى النهاية، وانفتاح مايكروسوفت على منح ترخيص استخدام برمجياتها إلى الشركات المنافسة المصنعة للمكونات الصلبة. ففى سوق الموسيقى، أثبت أن الأسلوب المتكامل، كما ظهر فى مجموعته iTunes–iPod (آى تيونز – آى بود)، أنه الأفضل، بينما كان أسلوب مايكروسوفت المنفصل أفضل بكثير فى مجال سوق الحواسب الشخصية، ثم طرح جوبز سؤالًا بطريقة ارتجالية: "أى من هذين الأسلوبين سيكون الأفضل بالنسبة للهواتف المحمولة؟".

ثم استمر فى الحديث ليعرض رؤية ثاقبة: حيث تحدث عن أن هذا الاختلاف فى فلسفة التصميم أدى إلى أن يصبح التعاون بين شركة أبل والشركات الأخرى أقل جودة.

وقـال: "لأن بدايتنـا أنا ووز (يقصد وزنياك) كانت تعتمد على القيام بالمهمة كاملة، فلم نكـن جيدين فى مشاركة الآخرين. وأعتقد أنه لو كانـت أبل تمتلك بعضًا من هذه القدرة فى جيناتها الوراثية، لاستفادت منها أيما استفادة".

الفصل السادس والثلاثون

جهاز iPhone (آى فون)

ثلاثة منتجات ثورية فى جهاز واحد

جهاز iPod (آى بود) لإجراء المكالمات

بحلول عام ٢٠٠٥، كانت مبيعات جهاز iPod (آى بود) تتزايد بسرعة الصاروخ. فقد وصل حجم المبيعات إلى رقم مدهش يقدر بنحو عشرين مليون جهاز فى ذلك العام، وهو أربعة أضعاف حجم المبيعات فى العام السابق له. وهكذا ازدادت أهمية هذا المنتج بالنسبة للناتج الإجمالى لإيرادات الشركة؛ حيث كان يمثل ٤٥ ٪ من الإيرادات فى ذلك الوقت، وساعد أيضًا على تحسين صورة الشركة، وتعزيز مبيعات أنظمة تشغيل Mac (ماك).

وهذا ما كان يقلق جوبز. يتذكر آرت ليفينسون – عضو مجلس الإدارة – هذا الأمر فيقول: "لقد كان جوبز مهووسًا دائمًا بما يمكن أن يتسبب فى إفساد ما نقوم به". ولقد انتهى جوبز إلى النتيجة التالية: "إن الجهاز الذى يستطيع أن يطيح بنا هو الهاتف المحمول". وكما شرح جوبز الأمر لمجلس الإدارة، فإن سوق الكاميرات الرقمية كان قد بدأ فى التراجع فى ذلك الوقت؛ وذلك لأن الهواتف المحمولة أصبحت مزودة بكاميرات رقمية. ومن الممكن أن يحدث الأمر نفسه مع أجهزة iPod (آى بود)، فى حال قام مصنعو الهواتف المحمولة بدمج مشغلات الموسيقى بها. "كل شخص يحمل هاتفًا محمولاً، وهو الأمر الذى قد يؤدى إلى اعتبار أجهزة iPod (آى بود) غير ضرورية".

وكانـت الاستراتيجية الأولى تتمثل فـى القيام بشىء كان جوبز قـد اعترف أمام بيل جيتسـ بـأن هذا الشىء ليس موجـودًا فى جيناته الوراثية: الدخول فـى شراكة مع شركة أخرى. وهكذا، بدأ جوبز التحدث مع إيد زاندر الرئيس التنفيذى الجديد لشركة موتورولا؛ عن صنع جهاز رفيق لمنتج شركة موتورلا الشهير RAZR (رازر) – والذى كان عبارة عن هاتـف محمـول وكاميرا رقميـة – يحتوى على جهـاز iPod (آى بود) مدمـج به. وهكذا وُلـد جهاز ROKR (روكر). ولقد انتهى الأمر بعـدم الوصول إلى البساطة الجذابة التى تميـز جهاز iPod (آى بود)، أو النحافة المناسبة التى تميز هاتف RAZR (رازر). حيث كان جهاز ROKR (روكر) يتسم بقبح المنظر، وصعوبة التحميل، ومحدودية القدرة على تحميـل الأغانى بما يصـل إلى ١٠٠ أغنية فقط، وكان به جميع السمـات السلبية الناتجة عـن اتفاقـات اللجان، وهو ما كان يخالف الطريقة التى كان جوبز يحبها فى العمل. وبدلًا مـن أن تتحكم شركة واحدة فى المكونات الماديـة والبرامج والمحتوى، كانت ثلاث شركات – هـى شركة موتورولا، وشركة أبل، وشركـة سينجولار لخدمات الهاتف المحمول – تقوم علـى تجميع هذه العناصر الثلاثة معًـا. وهذا ما دفع مجلة ويرد إلى التعليق بسخرية على غـلاف عددها الصادر فـى نوفمبر ٢٠٠٥ قائلـة: "هل يمكنك أن تطلـق على هذا هاتف المستقبل؟".

استشـاط جوبـز غضبًا، لدرجة أنه قـال لـ طونى فاضل وآخرين فـى أحد اجتماعات مراجعة إنتاج جهاز iPod (آى بود): "لقد سئمت من التعامل مع شركات غبية مثل شركة موتـورولا. لنقم بهذا الأمر بأنفسنا". وكان قد لاحـظ شيئًا آخر يتعلق بالهواتف المحمولة المطروحة فى الأسواق: إنها جميعًا تصدر رائحة كريهة، مثلما اعتادت مشغلات الموسيقى المحمولـة أن تفعـل. ويتذكر قائلًا: "لقـد كنا نجلس ونتحدث عن مقـدار بغضنا لهواتفنا المحمولـة. لقد كانت هذه الهواتف فى غاية التعقيد، وكانـت تتسم بصفات لا يستطيع أى شخـص أن يعرفها، بما فـى ذلك دفتر العناوين. لقد كان هذا شيئًـا عفى عليه الزمن". ويتذكـر جورج رايلى – محام حر كان يعمـل لصالح شركة أبل – أنه كان جالسًا فى أحد الاجتماعـات لمناقشة بعض الأمـور القانونية، وكان جوبز قد شعـر بالملل، فأمسك بهاتف رايلـى، وبدأ فى إبـراز كل الجوانب التى تدل على "الغباء الشديـد". وهكذا أصبح جوبز وفريقـه يشعـرون بالحماسة حيال إمكانية تصميم هاتف ينجذبـون إلى استخدامه. وقد قال جوبز فيما بعد: "لقد كان هذا أفضل حافز بالنسبة لنا".

وكان هنـاك محفـز آخر يتمثل فـى الأسواق المحتملـة. فقد وصلت مبيعـات الهواتف المحمولـة المباعـة فى عام ٢٠٠٥ إلى أكثر من ٨٢٥ مليون جهاز، حيث كان الجميع – بدءًا مـن طلاب المدارس إلى الجـدات – يستخدمون الهاتف المحمول. وبمـا أن معظم النـاس قـد أدمنوا استخدام الهواتف المحمولة، فقـد كان هنـاك مجال يسمح بوجود منتج متطور

ومتميـز؛ مثلمـا حدث فى سوق مشغلات الموسيقى المحمولة. فـى بداية الأمر، أوكل جوبز المشـروع إلى المجموعة التى كانت تعمل على إنشاء المنصــة اللاسلكية المحمولة AirPort (إيربـورت)، وذلـك على اعتبـار أن المنتج المقترح يعمل لاسلكيًا. ولكـن سرعان ما أدرك جوبز أن المنتج يمثل وسيلة استهلاكية فى الأسـاس - مثل جهاز iPod (آى بود) - ولذلك قام بإعادة تكليف فاضل ورفاقه بهذا الأمر.

كان فاضل ورفاقه يتجهون فى بداية الأمر نحو إجراء تعديلات على جهاز iPod (آى بـود)، ولقد حاولوا استخدام بكرة التصفح كطريقة يتنقـل بها المستخدم خلال خيارات الهاتـف، ويدخـل بها الأرقـام بدون لوحة مفاتيـح. ولكن الأمر لم يكـن مناسبًا بطبيعته. يقـول فاضـل: "لقد عانينا الأمريـن خلال استخدام بكـرة التصفح، خاصــة فيما يتعلق بتهيئتها للاتصال بأرقام الهاتف. لقد كان الأمر مرهقًا". وقد كانت بكرة التصفح سهلة الاستخـدام فى التنقل خلال دفتر العناوين، ولكنهـا كانت مروعة عند محاولة إدخال أى شـىء. ولقـد استمر الفريق فـى محاولة إقنــاع أنفسهم بأن المستخدمـين سوف يتصلون بالأشخاص الموجوديـن بدفتر العناوين بالفعل فحسب، ولكنهم كانـوا يعلمون أن هذا لن ينجح حقًا.

وفـى ذلك الوقت، كان هناك مشــروع آخر قيد التنفيذ فى شركة أبل: محاولات سرية لبنــاء حاسـوب لوحى. وفى عــام ٢٠٠٥، تداخـل المشروعــان، وتدفقت أفـكار الحاسوب اللوحــى للمساعدة فى تصميم الهاتف. بمعنى، ظهرت فكـرة جهاز iPad (آى باد) أولًا، ثم ساعدت على تشكيل ملامح هاتف iPhone (آى فون).

اللمس المتعدد

كان أحـد المهندسـين العاملـين علـى تطويـر الحاسـوب اللوحـى الشخصى فـى شركة مايكروسوفـت قد تزوج من إحـدى صديقات لورين وستيف جوبز. ولقـد أراد - فى عيد ميـلاده الخمسين - أن يقيم مأدبة عشاء تجمعهما مع بيل وميليندا جيتس، فذهب جوبز علـى مضض، ويقول جيتس عن هـذه المأدبة: "فى الحقيقة، لقـد كان جوبز ودودًا للغاية معى، ولكنه لم يكن كذلك مع صاحب عيد الميلاد".

وقـد شعر جيتـس بالضيق من ذلك المهندس لأنه أخذ يسـرد معلومات عن الحاسوب اللوحـى الشخصى الذى ساعد علـى تطويره لصالح شركـة مايكروسوفت. يسرد جيتس قائـلاً: "لقد كان أحـد موظفينا. وكان يكشف أسرار ملكيتنـا الفكرية". ولقد شعر جوبز بالضيق أيضًا، وبالفعل حدث ما كان يخشاه جيتس. يقول جوبز عن هذه الحادثة:

لقد ضايقنى هذا الرجل بحديثه عن أن شركة مايكروسوفت سوف تغير العالم بأسره من خلال برامج هذا الحاسوب اللوحى الشخصى، وأنها سوف تقضى على كل أجهزة الحاسب المحمولة، وأنه يجدر بشركة أبل أن تجيز استخدام هذه البرامج الخاصة بشركة مايكروسوفت على أجهزتها (أجهزة آبل). ولكن كان الجهاز يعمل بشكل خاطئ تمامًا؛ حيث كان يحتوى على قلم مرقم يستعمل مع شاشات اللمس. وبمجرد أن يكون هناك قلم، تصبح أنت كالميت. وفى هذا العشاء بدا وكأنه تحدث عن هذا الأمر عشر مرات، ولقد شعرت بالضيق الشديد مما حدث لدرجة دفعتنى إلى القول عندما وصلت إلى المنزل: "تبًا، لنرى هذا الرجل ما يمكن أن يكون عليه الحاسوب اللوحى الحقيقى".

وفى اليوم التالى، ذهب جوبز إلى مكتبه، وجمع فريقه، ثم قال: "أريد أن أصنع حاسوبًا لوحيًا، ويجب ألا يحتوى على لوحة مفاتيح أو قلم مرقم". ينبغى أن يكون المستخدمون قادرين على الكتابة من خلال لمس الشاشة بأصابعهم. وكان هذا يعنى أنه يجب أن تحتوى الشاشة على ميزة أصبحت معروفة فيما بعد باسم تقنية "اللمس المتعدد"، وهى القدرة على معالجة مدخلات متعددة فى الوقت نفسه. ثم سأل جوبز: "هل يمكنكم يا رفاق أن تبتكروا لى شاشة حساسة تعمل باللمس المتعدد؟". وقد تطلب منهم هذا الأمر ستة أشهر، ولكنهم ابتكروا نموذجًا أوليًا عمليًا بسيطًا.

ويروى جونى آيف ذكريات مختلفة عن كيفية تطور تقنية اللمس المتعدد، حيث كان آيف وفريقه يعملون بالفعل على تقنية إدخال تعتمد على اللمس المتعدد. وكانوا يطورون هذه التقنية من أجل لوحات التتبع فى الحاسب المحمول MacBook Pro (ماك بوك برو) الذى تنتجه شركة أبل، وكانوا يقومون بالتجارب لنقل هذه الإمكانية إلى شاشات الحاسب. ولقد استخدموا جهاز عرض لكى يعرضوا على أحد الجدران الشكل الذى يمكن أن يكون عليه الحاسوب اللوحى. قال آيف لفريقه: "إن هذا سيغير كل شىء". ولكن آيف كان حريصًا على ألا يعرض هذا على جوبز فى الحال، خاصة أن أفراد فريقه كانوا يعملون عليه فى أوقات راحتهم، وكان آيف لا يريد إخماد جذوة حماسهم. يقول آيف: "لأن ستيف كان سريعًا فى إبداء رأيه، فإننى لم أكن أريه ما كنا نعمل عليه أمام الآخرين. فربما يقول: "هذا شىء مقزز"، ثم يوقف العمل على الفكرة. وأنا أشعر بأن الأفكار هشة للغاية، ولذا يجب على المرء أن يكون حساسًا عندما تكون الأفكار فى مرحلة التطوير. وكنت أدرك أنه إذا أعرض ستيف عن هذه الفكرة، فسوف يكون هذا أمرًا محزنًا؛ لأننى كنت أعلم أنها فكرة مهمة للغاية".

وقام آيف بعرض جهود فريقه فى حجرة المؤتمرات الخاصة به، على ستيف بمفرده، حيث كان يعلم أنه ستقل احتمالات أن يصدر ستيف قرارات مفاجئة فى ظل غياب الجمهور. ولحسن الحظ، أعجب ستيف بالأمر، وقال مبتهجًا: "هذا هو المستقبل".

لقد كانت بالفعل فكرة جيدة؛ لدرجة أن جوبز أدرك أنها من الممكن أن تسهم فى حل المشكلة التى يواجهونها فى تصميم واجهة للهاتف المقترح. لقد كان مشروع الهاتف المحمول أكثر أهمية؛ ولذا قام جوبز بوضع تطوير الحاسوب اللوحى على قائمة الانتظار، فى حين كانوا يعملون على تعديل واجهة اللمس المتعدد لتتناسب مع حجم شاشة الهاتف. ويتذكر جوبز قائلًا: "إذا نجح هذا الأمر مع أى هاتف، فأنا أعلم أنه يمكننا الرجوع واستخدامه مع الحاسوب اللوحى".

واستدعى جوبز فاضل، وروبنشتاين، وشيللر لعقد اجتماع سرى فى قاعة المؤتمرات الخاصة بقسم التصميم، حيث قدم آيف عرضًا لتقنية اللمس المتعدد. قال فاضل: "يا للروعة!"، وأعجب الجميع بالفكرة، ولكنهم لم يكونوا متأكدين من قدرتهم على إنجاح هذا الأمر مع الهاتف المحمول، ولقد قرروا أن يتقدموا فى طريقين: P1 (بى ١) الاسم الحركى للطريق الأول حيث يقومون بتطوير الهاتف باستخدام بكرة التصفح الخاصة بجهاز iPod (آى بود)، وP2 (بى ٢) الاسم الحركى للطريق الثانى حيث يقومون بتطوير الهاتف باستخدام البديل الجديد باستخدام شاشة اللمس المتعدد.

كانت هناك شركة صغيرة فى ولاية ديلاوير اسمها فينجروركس قد قامت بالفعل بتصنيع سلسلة من لوحات التتبع التى تستخدم تقنية اللمس المتعدد بالفعل. وهذه الشركة تأسست على يد اثنين من الأكاديميين فى جامعة ديلاوير: جون إلياس ووإين ويسترمان. وقد قامت بتطوير بعض الحواسب اللوحية وزودتها بإمكانيات استشعار اللمس المتعدد، وحصلت الشركة على براءات اختراع على طرق تحويل حركات الأصابع - مثل السحب والضغط - إلى وظائف مفيدة. وفى أوائل عام ٢٠٠٥، قامت شركة أبل بامتلاك الشركة وكل براءات الاختراع والخدمات - من مؤسسيها - بكل هدوء. وتوقفت شركة فينجروركس عن بيع منتجاتها إلى الآخرين، وبدأت فى إيداع براءات الاختراع الجديدة باسم شركة أبل.

وبعد ستة أشهر من العمل على خيارات الهاتف وفق الطريق الأول الذى يتبنى بكرة التصفح، والطريق الثانى الذى يتبنى تقنية اللمس المتعدد، دعا جوبز إلى اجتماع بقاعة المؤتمرات الخاصة به لاتخاذ قرار. وكان فاضل قد بذل جهودًا مضنية من أجل تطوير نموذج بكرة التصفح، ولكنه اعترف بأنهم لم يستطيعوا التغلب على مشكلة التوصل إلى طريقة بسيطة لإجراء الاتصالات الهاتفية. وكان طريق اللمس المتعدد أكثر إثارة للمخاطر؛ لأنهم كانوا غير متأكدين من قدرتهم على تنفيذ التفاصيل الهندسية، ولكن الأمر كان يحمل قدرًا أكبر من التفاؤل واحتمالات النجاح. قال جوبز، وهو يشير إلى شاشة اللمس: "إننا جميعًا نعلم أن هذا هو ما نريد أن نقوم به؛ لذا، هيا بنا نعمل على إنجاح هذا الأمر". ولقد كان جوبز يحب أن يشير إلى هذا المشروع على أنه رهان الشركة فى ذلك الوقت؛ حيث يتسم بالمخاطر العالية، والأرباح الهائلة حال نجاحه.

وطالب عضـوان من الفريق بوجود لوحة مفاتيح أيضًا، نظرًا للشعبية التى تحظى بها أجهزة BlackBerry (بلاك بـيرى)، ولكن جوبز عارض الفكرة؛ حيث إن لوحة المفاتيح المادية سـوف تحتل مكانًا من الشاشة، بالإضافة إلى أنها لـن تكون مرنة وملائمة كلوحة مفاتيـح شاشة اللمس. وقال جوبز: "إن المكونـات الصلبة للوحة المفاتيح تبدو حلًا سهلًا، ولكنهـا ستكـون معوقة، فكروا فـى كل الابتكارات التى ربما يمكننا القيـام بها إذا وضعنا لوحة المفاتيح على الشاشة مع جميع البرامج الخاصة بها. لنراهن على هذا الأمر، وسوف نجد طريقة لإنجاحه". وكانت النتيجة هى تصنيع جهاز مزود بشاشة تعرض لوحة رقمية عندمـا تريـد إدخال أحد الأرقام للاتصـال، وتعرض لوحة مفاتيح عندمـا تريد الكتابة، وتعرضـ أيـة أزرار ربمـا تحتاج إليها مع كل نشـاط. ثم تختفى كل هـذه الأزرار والمفاتيح عندمـا تشاهـد مقطع فيديو مصـورًا. ومن خلال استخـدام البرامج بدلًا مـن المكونات الصلبة، أصبحت الواجهة تتميز بالمرونة والسلاسة.

وقضـى جوبز جزءًا مـن كل يوم لمدة ستة أشهر يساعد فـى إدخال التحسينات على الشاشـة. يقول جوبـز: "لقد كان أكثر الأمور الممتعة التى مـررت بها تعقيدًا فى حياتى. فلقد كان الأمر يشبه أن يقوم المرء بتطوير تنويعات لموسيقى فرقة (سرجنت بيبر). كثير مـن المميزات التى تبدو بسيطـة اليوم كانت نتاج جلسات مضنيـة من العصف الذهنى الإبداعـى. على سبيل المثـال، كان الفريق يشعر بالقلق حيال كيفيـة منع تشغيل الجهاز للموسيقى أو إجراء اتصال هاتفى مصادفة عندما يكون الجهاز فى جيبك. وكان جوبز بطبيعتـه يكره أزرار الغلق والفتح، التـى كان يراها لا تعبر عن "الرقى". وكان الحل هو استخـدام تقنية "السحب للفتح"، من خلال شريـط منزلق على الشاشة يقوم بتنشيط الجهـاز عندمـا يكون فى حالـة سكون. وكان هناك تقـدم آخر يتمثل فـى وجود أجهزة استشعـار تعرف متى تضع الهاتـف على أذنك، وذلك حتى لا تقوم شحمة أذنك بتشغيل بعضـ الوظائف عن طريـق المصادفة. وبالطبع جـاءت الأيقونات وفقًـا للشكل المفضل لـدى جوبز، الشكل البدائى الـذى جعل بيل أتكينسون يصمم برامـج أول جهاز حاسب Macintosh ماكنتوشـ: مستطيـلات ذات حـواف دائرية. وبعد جلســات متتالية، ومع تدخـل جوبز فـى كل جزء من التفاصيل، استطاع أفـراد الفريق اكتشاف طرق لتبسيط الأمـور التى جعلتهـا الهواتف الأخرى معقدة. فقد أضافوا شريطًـا كبيرًا لإرشادك إلى وضـع المكالمات قيد الانتظـار، وإجراء مؤتمر عـبر الهاتف وايجاد طـرق سهلة لتصفح البريـد الإلكترونى، والتنقل عبر الأيقونات بشكل أفقى من أجل الوصول إلى التطبيقات المختلفـة – وكل هذه الأمور كانت تتم بطريقـة أكثر سهولة؛ حيث إنه يمكن استخدامها بصورة مرئية على الشاشة بدلاً من استخدام لوحة مفاتيح مدمجة فى المكونات الصلبة للهاتف المحمول.

زجاج غوريللا

كان جوبز مفتونًا بمواد مختلفة مثلما كان يفعل مع أطعمة معينة، وعندما عاد إلى شركة أبل فى عام ١٩٩٧، وبدأ العمل على الحاسب iMac (آى ماك)، كان يتبنى كل ما يمكن عمله بالمواد البلاستيكية الشفافة. وكان الطور الثانى من الحاسب مصنوعًا من المعدن. حيث قام هو وآيف باستبدال الحاسب المحمول PowerBook G4 (باوربوك جى ٤) المصنوع من التيتانيوم الأملس بالحاسب PowerBook G3 (باوربوك جى ٣) المصنوع من البلاستيك المتموج. وبعد سنتين، قام الاثنان بإعادة تصميم الحاسب PowerBook G4 (باوربوك جى ٤) ليصنع من الألومنيوم، وكأنهما يحاولان إظهار مدى حبهما لمختلف المعادن. ثم قاما بتصميم الحاسب iMac (آى ماك) وجهاز iPod Nano (آى بود نانو) من الألومنيوم المؤكسد، وهذا يعنى وضع معدن الألومنيوم فى حمام حمضى ثم إمرار تيار كهربائى به حتى يتأكسد السطح، ولقد علم جوبز بأنه لن يمكن تصنيع الكميات التى يحتاجون إليها؛ ولذلك فقد بنى مصنعًا فى الصين لمعالجة هذا الأمر. وذهب آيف إلى هناك – أثناء انتشار وباء سارس – للإشراف على سير العمليات. يقول آيف: "لقد مكثت مدة ثلاثة شهور فى مبنى مشترك للنوم؛ حتى أشرف على سير العمل. وكان روبى والآخرون يقولون إنه سيكون أمرًا مستحيلًا، ولكنى أردت القيام بذلك؛ لأننى وستيف كنا نشعر بأن الألومنيوم المؤكسد سوف يضفى لمسة جمالية على هذه المنتجات".

ثم جاء الدور على الزجاج. يقول جوبز: "بعد أن صنعنا منتجات من المعدن، نظرت إلى جونى وقلت إنه يجب علينا أن نكون أكثر براعة فى استخدام الزجاج"، فقام الاثنان بصنع نوافذ زجاجية عملاقة، ودرجات سلالم زجاجية ضخمة فى متاجر شركة أبل. وكانت الخطة الأصلية للهاتف iPhone (آى فون) هى استخدام شاشة بلاستيكية، مثل جهاز iPod (آى بود). ولكن جوبز رأى أن الجهاز سوف يكون أكثر أناقة ومتانة إذا كانت الشاشة مصنوعة من الزجاج. وهكذا، شرع جوبز فى البحث عن زجاج يكون قويًّا ومقاومًا للخدش.

وكان المكان الطبيعى للبحث هو قارة آسيا؛ حيث يصنع زجاج المتاجر. ولكن صديق جوبز – جون سيلى براون؛ الذى كان عضوًا فى مجلس إدارة شركة كورنينج جلاس فى شمال ولاية نيويورك، نصحه بالتحدث مع الرئيس التنفيذى للشركة، ويندل ويكس، الذى يتسم بالحيوية والفاعلية. وهكذا، اتصل جوبز هاتفيًّا بالرقم الأساسى لتحويل المكالمات الهاتفية فى شركة كورنينج، وطلب توصيله بـ ويكس. ثم رد عليه أحد المساعدين الذى عرض عليه نقل الرسالة. فرد جوبز: "كلا، أنا ستيف جوبز. أوصلنى به هاتفيًّا". فرفض المساعد. فقام جوبز بطلب براون، واشتكى له من سوء المعاملة التى وصفها بـ "السيئة جدًّا". وعندما علم ويكس بهذا قام على الفور بالاتصال بالرقم الأساسى لتحويل المكالمات الهاتفية فى شركة أبل، وطلب

التحـدث مع جوبز. فتم إخباره بأنه يجب عليه كتابة طلبه ثم إرساله بالفاكس. وعندما علم جوبز بما حدث، أعجب بـ ويكس، ودعاه إلى مقابلته فى كوبرتينو.

وتحـدث جوبـز عن مواصفـات الزجاج الذى تريـده شركة أبل لهاتـف iPhone (آى فـون)، وتحـدث ويكس عن أن شركة كورنينـج قد قامت بتطويـر عملية تبادل كيميائى فى ستينيـات القـرن العشرين، وأن هـذه العملية أدت إلى إنتاج ما أطلقـوا عليه اسم "زجاج غوريلـلا". وكان هـذا النوع من الزجاج بالغ القـوة، ولكنه لم يجد السـوق المناسبة أبدًا، ولذلك توقفت الشركة عن تسويقه. ولقد أعرب جوبز عن شكه فى أن يكون هذا النوع من الزجـاج جيدًا بمـا فيه الكفاية، وبدأ يشرح لـ ويكس الطريقـة التى يتم بها صنع الزجاج. ولقـد شعر ويكس وقتهـا بالاستمتاع والحاجـة إلى الضحك؛ لأنه بالطبـع كان يعرف عن هذا الموضوع أكثر مما يعرفه جوبز. فقاطعه ويكس قائلًا: "هل يمكنك أن تصمت قليلًا؟ اسمـح لى بأن أخبرك ببعض الحقائق العلمية". فشعـر جوبز بالذهول وصمت تمامًا. ثم ذهـب ويكـس إلى شاشة الشرح، وبدأ فـى إعطاء جوبز درسًا فـى الكيمياء، حيث تحدث عـن عملية التبـادل الأيونى التى تنتج طبقة مضغوطة على سطـح الزجاج. وأدى هذا إلى أن يغـير جوبـز رأيه تمامًا، وأن يعلـن رغبته فى الحصول على أكـبر كمية تستطيع شركة كورنينـج إنتاجها من زجاج غوريللا فى غضون ستة شهور. فأجابه ويكس: "ليس هناك أى مصنع من مصانعنا ينتج هذا النوع من الزجاج فى الوقت الحالى".

فـرد عليه جوبز: "لا تخف". وأصاب هذا الـرد ويكس بالدهشة، وهو الذى كان يتسم بالثقـة ويتمتع بحس الدعابة، إلا أنه كان غير معتاد على طريقة جوبز فى تحريف الواقع. ولقـد حاول ويكـس أن يشرح كيف أن الاحسـاس الزائف بالثقة لن يفيـد فى التغلب على التحديـات الهندسية، ولكن هذا كان افتراضًا أعرب جوبز عن رفضه مرارًا وتكرارًا. لقد كان جوبز يحدق إلى ويكس، دون أن تطرف عيناه. ثم قال له جوبز: "يمكنك القيام بهذا. ركز كل أفكارك نحو ذلك الأمر. وستكتشف أنه يمكنك القيام به".

وبينمـا كان ويكس يعيد رواية هذه القصة، كان يهـز رأسه فى دهشة. وقد قال: "لقد استطعنـا القيام بهذا الأمر فى مدة تقل عـن ستة أشهر. لقد قمنا بإنتاج زجاج لم يصنع مـن قبل". حيث تم تحويـل مصانع شركة كورنينـج فى هاريسبـورج وكنتاكى، والتى كانت تنتـج شاشـات LCD (إل سى دى)، بـين عشية وضحاها تقريبًـا، إلى التفرغ الكامل من أجـل تصنيع زجاج غوريلـلا. يقول ويكس: "لقد وجهنا أفضـل علمائنا ومهندسينا للعمل علـى هذا الأمر، واستطعنا تحقيق النجاح". وفى مكتب ويكس يوجد تذكار واحد معروض - موضـوع فى إطار ومعلق علـى الحائط. هذا التذكار عبارة عـن رسالة بعثها جوبز فى اليـوم الذى رأى فيه هاتـف iPhone (آى فون) النور. تقـول الرسالة: "لم نكن لنستطيع القيام بهذا الأمر بدونك".

التصميم

فى العديد من المشروعات الكبرى التى قام بها جوبز، مثل الجزء الأول لفيلم *Toy Story* ومتجـر أبـل، كان يضغط على زر الإيقـاف المؤقت بينما كان يقترب مـن إكمال المشروع، ويقرر القيام بعمليات مراجعات كبرى. ولقد حدث هذا الأمر مع تصميم هاتف iPhone (آى فـون) أيضًا. كان التصميـم المبدئى يتضمن شاشة زجاجية بإطـار من الألومنيوم. وفـى صباح أحد أيـام الاثنين، ذهب جوبز لمقابلة آيف. قال له جوبز: "لم يغمض لى جفن ليلـة أمس، كنت أفكر فى تصميم هاتف iPhone (آى فـون)، ثم أدركت أن هذا ليس ما أريده". لقد كان هذا الهاتف هو أهم منتج صنعه جوبز منذ صدور أول جهاز Macintosh (ماكنتوش)، ولكـن الهاتف لم يبد جيدًا بالنسبـة لـ جوبز. وعلى الرغـم من شعور آيف بالاستيـاء من هـذا، فإنه أدرك على الفـور أن جوبز كان مصيبًا. يقـول آيف: "لقد كنت أشعر بالخجل الشديد لأنه اضطر إلى إبداء هذه الملاحظة".

لقد كانت المشكلة هى أن هاتف iPhone (آى فون) كان يجب أن يعبر كلية عن شاشة العرض، ولكن التصميم الموجـود وقتها كان يتنافس فيه الإطار مـع شاشة العرض، بدلًا مـن أن يفسح لهـا المجال. وكان الجهاز يضفـى إحساسًا مبالغاً فيـه بالسمات الذكورية، والفاعليـة، والتركيز على أداء المهام. قال جوبز لفريق آيـف: "يا رفاق، أعلم أنكم بذلتم كل مـا بوسعكـم فى الشهور التسعة الماضية على تصميم هـذا الهاتف، ولكننا سوف نغير كل شىء. سوف نعمل جميعًا حتى المساء وفى الإجازات الأسبوعية، ويمكننا أن نوزع عليكم بعض المسدسات لتقتلونا بها على الفور". وبدلًا من أن يعلن الفريق عن اعتراضه، وافقوا علـى الفـور. يقول جوبز: " لقد كانـت هذه أفضل اللحظات التى شعـرت فيها بالفخر فى شركة أبل".

وفـى نهاية المطاف، ظهـر التصميـم الجديد المصنوع مـن الفولاذ المقـاوم للصدأ، والـذى كان بمثابـة قطعـة فنية نحيفة تـترك المجال أمـام شاشة العرض المصنوعة من زجـاج غوريلـلا كى تمتد حتى الحافـة. كان كل جزء فـى الجهاز يتراجع أمـام الشاشة. وكان المظهر الجديد يعبر عن الصرامة، ولكنه كان يظهر الألفة أيضًا. فيمكنك أن تعامله بلطـف. وهذا يعنى أنهم اضطروا إلى إعادة وضع لوحـات الدوائر الكهربائية، والهوائى، والمعالـج داخل الجهاز، ولكن جوبـز قام بترتيب هذه التغييرات. يقول فاضل: "ربما تكون الشـركات الأخرى قد وجدت من يساعدها، ولكننـا ضغطنا على زر إعادة الضبط وبدأنا من جديد".

وكان أحد جوانب التصميم التى لا تكشف عن سعى جوبز إلى تحقيق الكمال فحسب، بـل تكشف عن رغبته فى التحكـم والسيطرة أيضًا، يتمثل فى أن الجهاز كان محكم الغلق

تمامًـا. فـلا يمكن فتـح الإطار، حتى لتغيـير البطارية. وهـذا يشبه ما حـدث مع حاسب Macintosh (ماكنتوش) الأصلى الذى ظهر فى عـام ١٩٨٤، حيث لم يكن جوبز يرغب فـى أن يعبـث الناس بالداخل. وفى الحقيقة، اكتشفت شركـة أبل فى عام ٢٠١١ أن هناك مراكـز للصيانة - تتبع طرفًا ثالثًا - تقوم بفتح هواتف iPhone 4 (آى فون ٤)، فقامت على الفور بالتخلص من المسامير الدقيقة واستخدام مسامير خماسية الفصوص لا يمكن التلاعـب بها ويعتبر من المستحيل فتحها باستخـدام المفكات المتوفرة تجاريًا. وأصبح من الممكـن صنـع هواتـف iPhone (آى فون) أكثر نحافـة، خاصة بعـد الاستغناء عن وجود بطاريـة قابلـة للاستبـدال. وكان جوبز يرى أنه كلمـا كان الجهاز أكـثر نحافة، كان هذا أفضل. يقول تيم كوك: "كان جوبز يؤمن دائمًا بأن النحافة تعبر عن الجمال. ويمكنك أن تـرى هذا فى كل أوجه العمـل. فنحن نمتلك أنحف جهاز حاسوبى محمول، وأنحف هاتف ذكى. وقمنا بصناعة جهاز iPad (آى باد) نحيف، ثم صنعنا جهازًا أكثر نحافة".

بدء الطرح فى الأسواق

عندمـا حـان وقت طرح هاتـف iPhone (آى فون) فـى الأسواق، قرر جوبـز كالعادة أن يمنـح إحدى المجلات امتيازًا خاصًا من خلال إجـراء معاينة عابرة. ولذلك اتصل جوبز بـ جون هيـوى - رئيس تحرير مجلة *تايم* - وبدأ الحديث بعبارتـه المعهودة: "إن هذا هو أفضـل شىء قمنـا به على الإطلاق". لقد أراد جوبز أن يعطـى مجلة *تايم* خبرًا حصريًا، "ولكـن ليسـ هناك شخصـ ذكى بما فيه الكفايـة فى مجلة *تايم* لكى يكتـب هذا الخبر، ولذلـك سوف أعطيه لشخص آخر". وهكذا قام هيوى بتقديم جوبز إلى ليف جروسمان، وهـو كاتب تقنى يتمتع بالذكاء والحنكة (وروائـى) فى مجلة *تايم*. ولقد أشار جروسمان، بصورة صحيحة، فى المقال الذى كتبه، إلى أن هاتف iPhone (آى فون) لم يقم فى الواقع باختـراع الكثير من المزايـا الجديدة، ولكنه قام بجعل هذه المزايا أكثر قابلية للاستخدام فحسب. "ولكن هذا مهم. فعندما لا تعمل أدواتنا، فإننا نميل إلى إلقاء اللوم على أنفسنا، وهـذا لأننا أغبياء أو لأننا لم نقرأ دليـل الاستخدام أو لأننا نمتلك أصابع سمينة أكثر من اللازم.... وعندما تتعطل أدواتنا، فإننا نشعر بالانهيار. وعندما يقوم شخص ما بإصلاح أحدها، فإننا نشعر بأننا أكثر اكتمالاً بدرجة ما".

وعنـد إزاحـة الستار عن الهاتف فى معرضـ ماكورلد فى ينايـر ٢٠٠٧، بمدينة سان فرانسيسكـو، وجه جوبـز الدعوة لـ آندى هيرتزفيلـد، وبيل أتكينسـون، وستيف وزنياك، وفريـق عمـل حاسـب Macintosh (ماكنتوش) فى عـام ١٩٨٤، مثلما فعـل عندما قام

بتدشين الحاسوب المحمول iMac (آى ماك). وعبر مسيرة مهنية تمتاز بالعروض التقديمية المبهرة للمنتجات، ربما يكون هذا هو أفضل ما قام به جوبز. وقد بدأ جوبز الحديث قائلًا: "بين حين وآخر، يطل علينا منتج ثورى يغير كل شىء". وأشار إلى مثالين سابقين: حاسب Macintosh (ماكنتوش) الأصلى "الذى غير مجال الحاسبات الآلية تمامًا"، وأول جهاز iPod (آى بود) "الذى غير عالم الموسيقى كلية". ثم بدأ جوبز ينتقل تدريجيًا إلى تقديم المنتج الذى كان على وشك إطلاقه: "اليوم، سنقدم ثلاثة منتجات ثورية من هذه الفئة. الأول جهاز iPod (آى بود) مزود بشاشة عريضة وتحكم باللمس. الثانى هاتف محمول ثورى. والثالث جهاز هائل التطور للاتصال بشبكة الإنترنت". وكرر كلامه مرة أخرى من أجل مزيد من التأكيد، ثم قال متسائلًا: "هل فهمتم ما أعنيه؟ هذه ليست ثلاثة أجهزة منفصلة، إنها تجتمع فى جهاز واحد فقط، ولقد أطلقنا عليه اسم iPhone (آى فون)".

وعندما بدأ طرح هاتف iPhone (آى فون) فى الأسواق بعد خمسة أشهر، فى نهاية يونيو من عام ٢٠٠٧، ذهب جوبز وزوجته إلى متجر أبل فى بالو ألتو، لإضفاء المزيد من الإثارة، ونظرًا لأن جوبز كان يقوم فى كثير من الأحيان بمثل هذه الزيارات فى اليوم الأول لطرح أحد منتجاته فى الأسواق، فقد كان هناك بعض المعجبين فى الانتظار. وقام هؤلاء المعجبون بتحية جوبز كما كانوا سيفعلون لو أن لاعب كرة شهيرًا ذهب لشراء كرة قدم. ومن بين هؤلاء المخلصين كان هناك هيرتزفيلد وأتكينسون. قال هيرتزفيلد لـ جوبز: "لقد انتظر بيل فى الطابور طوال الليل". فلوح جوبز بيديه ثم بدأ فى الضحك، وقال: "لقد أرسلت إليه جهازًا". فرد عليه هيرتزفيلد: "إنه يحتاج إلى ستة أجهزة".

وسرعان ما أطلق أصحاب المدونات على هاتف iPhone (آى فون) اسم "الهاتف المثالى". ولكن منافسى شركة أبل أكدوا أن هاتفًا بسعر ٥٠٠ دولار أمريكى لهو ثمن غال جدًّا لنجاحه. وقد قال عنه ستيف بالمر من شركة مايكروسوفت فى مقابلة مع قناة سى إن بى سى: "إن هذا أغلى هاتف فى العالم. كما أنه لا يراعى الاحتياجات العملية للعملاء لأنه لا يحتوى على لوحة مفاتيح". مرة أخرى، تقوم شركة مايكروسوفت بالتقليل من شأن منتجات جوبز. وفى نهاية عام ٢٠١٠، باعت شركة أبل ٩٠ مليون جهاز من هاتف iPhone (آى فون)، واستطاعت الحصول على أكثر من نصف الحصة الكلية للسوق العالمية للهواتف المحمولة.

يقول آلان كاى – رائد مركز بالو ألتو للأبحاث التابع لشركة زيروكس بارك، والذى تصور وجود حاسوب لوحى أطلق عليه اسم Dynabook (دينابوك) منذ أربعين عامًا: "إن ستيف يفهم رغبات العملاء". وكان كاى بارعًا فى إجراء التقييمات بصورة مذهلة، ولذلك سأله جوبز عن رأيه فى هاتف iPhone (آى فون)، فقال: "اجعل الشاشة بحجم

خمس بوصات فى ثمانى، وسوف تحكم العالم". ولم يكن كاى يعلم أن تصميم هاتف iPhone (آى فون) بدأ بأفكار من أجل إنتاج حاسوب لوحى، وأن هذا الهاتف سوف يؤدى فى يوم ما إلى ابتكار هذا النوع من الحواسب، بما سيحقق رؤيته للحاسوب اللوحى Dynabook (دينابوك)، بل ويتخطى هذه الرؤية بالفعل.

الفصل السابع والثلاثون

الجولة الثانية

عودة مرض السرطان

معارك ٢٠٠٨

فـى بداية عـام ٢٠٠٨ أصبح من الواضح لـ جوبز وأطبائه أن مرض السرطان كان ينتشر. عندمـا أجرى الأطبـاء عملية استئصال جزء كبـير من البنكرياس فى عـام ٢٠٠٤، كان السرطـان قـد تكاثر بشكل جزئى. وقد ساعد هذا الأمـر الأطباء على تحديد الاختلالات الحادثـة، وقاموا على أثر ذلـك بعلاج جوبز مستخدمين أنواعًـا معينة من العلاج الموجه الذى اعتقدوا أنه سيكون الأكثر احتمالًا لتحقيق النجاح.

وكان جوبـز يتلقى علاجًا ضد الشعور بـالألم أيضًا، ولذلك كان يتناول المسكنات التى تعتمـد على المورفين. وفـى أحد أيام شهر فبرايـر من عام ٢٠٠٨، قامـت كاثرين سميث – الصديقـة المقربـة لـ باول – والتى كانت تقيم معهما فـى بالو ألتو، بالتمشية مع جوبز. تقول كاثرين: "لقد أخبرنى جوبز بأنه عندما يشعر بالألم الشديد، فإنه يصب كل تركيزه عليه، ويتغلغل فيه، مما كان يساعده على تبديد الشعور به". وبرغم ذلك، فإن هذا لم يكن صحيحًا تمامًا. فعندما كان جوبز يشعر بالألم، كان يدع كل من حوله يعلمون بذلك.

وكانـت هناك مشكلة صحية أخرى تزداد حدة، ولكنها كانت مشكلة لم تحظ باهتمام الأطبـاء الذين كانوا يركزون بقوة على علاج السرطان والشعور بالألم. فكان جوبز يعانى مـن مشـكلات فى تناول الطعـام ونقص الـوزن. وكان هذا يرجع بصـورة جزئية إلى أنه فقد معظـم البنكرياس، الذى ينتـج الإنزيمات اللازمة لهضم البروتـين والمواد الغذائية

الأخـرى. وكان هنـاك أيضًا كل من مرضـ السرطان والأدوية التى تعتمـد على المورفين، وهـى الأسباب التى أدت إلى ضعف شهيته. ثم ظهر العنصر النفسى، هذا العنصر الذى كان الأطبـاء يعرفون بالكاد كيفيـة علاجه: فمنذ بداية فترة المراهقة، كان جوبز منغمسًا بطريقة غريبة فى اتباع أنظمة حمية غذائية صارمة والصوم.

وحتـى بعـد الزواج وإنجاب الأطفال، ظـل على هذه العادات الغذائيـة الغريبة. فكان يقضـى أسابيـع فى تناول الطعـام نفسه – سلطة الجزر مـع الليمـون، أو التفاح فقط – وفجـأة يرفض هـذا الطعام بازدراء ويعلن أنه توقف عن تناوله. وربما يستمر فى الصوم، مثلما كان يفعل عندما كان مراهقًا، ثم أصبح جوبز يعظ غيره ممن يتناول معهم الطعام بفضائـل النظام الغذائى الذى يسير عليه – أيًّا كان هـذا النظام. وكانت باول نباتية فى أول زواجهـا من جوبز، ولكن بعد العملية الجراحيـة التى أجراها زوجها، بدأت فى تنويع الوجبـات الغذائية لعائلتهـا وتقديم السمك والبروتينات الأخـرى. وكان ابنهما – ريد – نباتيًّا ثم تحول إلى تناول الأطعمة النباتية والحيوانية الشهية. لقد علموا أنه من الضرورى بالنسبة لـ جوبز أن يتناول البروتين من مصادر متنوعة.

ولقـد استعانـت الأسـرة بطباخ لطيـف ماهر متعـدد المواهب – برايز بـراون – الذى عمـل قبـل ذلك لدى أليس ووتـرز صاحبة مطاعم تشيكانيس. كان بـراون يأتى كل يوم بعد الظهـيرة، ويقوم على إعداد أطباق صحية فخمة للعشاء، حيث كان يستخدم الأعشاب التى كانت باول تزرعها فى حديقة المنزل. وعندما كان جوبز يعرب عن أى نزوة – سلطة الجزر، مكرونـة بالريحان، حساء عشـب الليمون – كان براون يحاول بهـدوء وصبر إيجاد طريقة لذلـك. ودائمًا ما كان جوبز يبدى آراء قاسية حيال الأطعمة التى يتناولها، وكان يميل أيضًا إلى إصـدار أحـكام فورية على الطعام، الذى ربما يكون رائعًا أو فظيعًا، حسبما يرى. فربما يتـذوق قطعتـين من الأفوكادو، قد يجد معظـم البشر صعوبة بالغة فـى التمييز بينهما، ثم يعلن أن إحداهما أفضل ثمرة أفوكادو تمت زراعتها على الإطلاق، وأن الأخرى لا تؤكل.

وفـى بدايـات عـام ٢٠٠٨، ازداد سـوء الاضطرابـات الغذائية التـى كان يعانى منها جوبـز. فقد كان فى بعض الأوقات، ينظر إلى الأرض ويتجاهل كل الأطعمة الموضوعة على مائدة المطبخ الطويلة. وبينما كان الباقون فى منتصف تناولهم للطعام، كان ينهض فجأة ويغادرهـم، دون أن يقول شيئـًا. وكان هذا يثير لدى عائلته الإحساس بالتوتر والضغط. حيث شاهدوه وهو يفقد أربعين رطلًا خلال ربيع عام ٢٠٠٨.

وانتشـرت مشكلات جوبز الصحية على الملأ مرة أخرى، حينما نشرت مجلة فورتشن مقالاً تحت عنوان "متاعب ستيف جوبز". وكشفت المجلة عن أن جوبز حاول علاج السرطان مـن خلال اتباع أنظمة الحمية الغذائية لمـدة تسعة أشهر، وبحثت المجلة عن علاقة جوبز بتأريخ خيارات الأسهم لشركة أبل بتاريخ سابق. وبينما كان يتم إعداد القصة، قام جوبز

باستدعاء آندى سروير، مدير التحرير بمجلة *فورتشن* إلى مدينة كوبرتينو لكى يضغط عليه ليلغى نشر هذا المقال. مال جوبز نحو وجه سروير وسأله: "حسنًا، لقد كشفت حقيقة أننى أحمق. لماذا يتم نشر هذه الأخبار؟". لقد استخدم جوبز الحجة نفسها التى تعتمد على الوعى الذاتى عندما اتصل برئيس سروير فى مجلة تايم – جون هيوى – عبر هاتف يعمل عبر الأقمار الصناعية كان قد أحضره إلى كونا فيلدج فى هاواى. وعرض أن يشكل لجنة من كبار المديرين التنفيذيين، وأن يكون جزءًا من مناقشة الأمور الصحية التى يكون من المناسب الكشف عنها، ولكن بشرط أن تصرف المجلة النظر عن نشر هذا المقال. ولكن المجلة لم تقبل هذا.

وعندما قام جوبز بتقديم هاتف iPhone 3G (آى فون الذى يعمل بخاصية الجيل الثالث) فى يونيو ٢٠٠٨، كان نحيفًا للغاية لدرجة ألقت بظلالها على إعلان المنتج الجديد. وقد وصف توم جونود – من مجلة *إسكواير* – ما رآه قائلًا: "كان هناك شكل ذابل على المسرح، وكان نحيفًا مثل القرصان، ويرتدى ملابس لطالما عبرت عن قوته التى لا تقهر". ولقد أصدرت شركة أبل تصريحًا عزت فيه كذبًا، سبب نقص وزن جوبز إلى "أمر عارض". وفى الشهر التالى – فى ظل استمرار التساؤلات – أصدرت بيانًا آخر صرحت فيه بأن الأمور الصحية الخاصة ب جوبز تعتبر "مسألة خاصة".

ولقد كتب جو نوسيرا عمودًا فى مجلة *نيويورك تايمز* يستنكر فيه طريقة تناول المسائل الصحية الخاصة ب جوبز حيث كتب جو فى يوليو الماضى قائلًا: "لا يمكن الوثوق فيما تقوله شركة أبل عن رئيسها التنفيذى. تحت قيادة السيد جوبز، تبنت شركة أبل ثقافة السرية، ولقد أفادها هذا بطرق عديدة – فتخمين نوعية المنتجات التى سوف تقوم الشركة بكشف النقاب عنها فى معرض ماكورلد السنوى كان دومًا إحدى أفضل الأدوات التسويقية التى تتقنها الشركة. ولكن هذه الثقافة نفسها تفسد نظام الإدارة المؤسسية لديها". وبينما كان نوسيرا يكتب العمود الصحفى، مع حصوله على التعليق التقليدى "مسألة خاصة" من كل العاملين فى شركة أبل، جاءه اتصال هاتفى غير متوقع من جوبز نفسه. بدأ جوبز الحديث قائلاً: "أنا ستيف جوبز. إنك تعتقد أننى شخص أحمق مغرور يظن نفسه فوق القانون، وأنا أعتقد أنك شخص مثير للاشمئزاز يعرض الكثير من المعلومات المغلوطة". وبعد هذه البداية المفاجئة، عرض جوبز تقديم بعض المعلومات التى تتعلق بحالته الصحية، شريطة ألا ينشر نوسيرا هذه المعلومات. ولقد احترم نوسيرا هذا الطلب، ولكنه كان قادرًا على أن يكتب أنه على الرغم من تفاقم مشكلات جوبز الصحية لتتجاوز مجرد "أمر عارض"، "فإن هذه المشكلات لا تمثل خطورة على الحياة، وجوبز لا يعانى من عودة مرض السرطان". لقد أعطى جوبز نوسيرا معلومات تزيد عما كان يرغب فى إعطائه لمجلس إدارة شركة أبل والمساهمين فيها، ولكنها لم تكن الحقيقة الكاملة.

ولقد تسببت المخاوف المتعلقة بنقص وزن جوبز، جزئيًا، فى انخفاض سعر سهم شركة أبل من ١٨٨ دولارًا أمريكيًا فى بداية يونيو ٢٠٠٨ إلى ١٥٦ دولارًا أمريكيًا فى نهاية يوليو من العام نفسه. ولقد ازدادت الأمور سوءًا فى أواخر شهر أغسطس، عندما أصدرت مجلة بلومبيرج نيوز عن طريق الخطأ، نعيها المجهز عن جوبز، الذى انتهى به الأمر فى موقع Gawker. وتمكن جوبز من استخدام التعليق الشهير للكاتب مارك توين، بعد أيام قلائل، فى حفلته الموسيقية السنوية. حيث قال: "إن التقارير الواردة عن موتى مبالغ فيها جدًّا"، بينما كان يدشن مجموعة من أجهزة iPod (آى بود) الجديدة. ولكن مظهره الهزيل لم يكن يبعث على الاطمئنان. وفى أوائل شهر أكتوبر هبط سعر سهم شركة أبل إلى ٩٧ دولارًا أمريكيًا.

وفى ذلك الشهر، كان من المقرر أن يلتقى دوج موريس – الرئيس التنفيذى لشركة يونيفرسال ميوزيك – مع جوبز فى مقر شركة الأخير. وبدلاً من ذلك، دعاه جوبز إلى منزله. ولقد أصيب موريس بالدهشة عندما وجد جوبز يعانى من شدة المرض والألم. وكان موريس على وشك الحصول على التكريم فى مهرجان فى مدينة لوس أنجلوس، والذى يقام لصالح مركز سيتى أوف هووب، الذى يعمل على جمع التبرعات من أجل مكافحة مرض السرطان، وكان موريس يريد من جوبز الحضور. كانت المناسبات الخيرية شيئًا يتجنبه جوبز، ولكنه قرر الذهاب من أجل أمرين: موريس وهدف المناسبة. وفى هذه المناسبة، وفى خيمة كبيرة مقامة على شاطئ سانتا مونيكا، أخبر موريس الضيوف الذين وصل عددهم إلى ٢٠٠٠، بأن جوبز أضفى الحيوية على مجال الموسيقى. ولقد استمرت العروض الموسيقية – التى قام بها ستيفى نيكس، وليونيل ريتشى، وإيريكا بادو، وآكون – حتى تجاوزت منتصف الليل، وكان جوبز يرتعش بشدة، فأعطاه جيمى أيوفين قميصًا ثقيلاً بغطاء ليرتديه. وأخذه جوبز ووضع الغطاء على رأسه طوال المساء. ويحكى موريس عن هذا الموقف قائلاً: "لقد كان جوبز مريضًا جدًّا، وباردًا جدًّا، ونحيفًا جدًّا".

كان برنت شليندر – الكاتب التقنى المخضرم بمجلة فورتشن – سيغادر المجلة فى شهر ديسمبر، وكان من المقرر أن يكون آخر أعماله المهنية إجراء مقابلة مشتركة مع جوبز، وبيل جيتس، وآندى جروف، ومايكل ديل. وقد واجه تنظيم هذه المقابلة صعوبات جمة، وقبل أيام قلائل من الموعد المقرر لها، اتصل جوبز ليعتذر عن عدم الحضور. قال جوبز: "إذا سألوك عن السبب، فقل لهم بأنى أحمق". وشعر جيتس بالضيق، ثم اكتشف الموقف الصحى الذى يعانى منه جوبز. وقد قال جيتس عن هذا: "بالطبع، إن لديه سببًا قويًّا جدًّا، جدًّا. ولكنه لا يريد أن يتكلم عنه". ولقد أصبح الأمر أكثر وضوحًا عندما أعلنت شركة أبل فى السادس عشر من ديسمبر أن جوبز ألغى ظهوره المقرر فى شهر يناير

فى معرض ماكورلد، وهو المعرض الذى اعتاد جوبز أن يستخدمه لتدشين منتجات شركة أبل، خلال الإحدى عشرة سنة الماضية.

ولقد امتلأ عالم المدونات بالكثير من التخمينات حول صحة جوبز، وكانت أكثر هذه التخمينات تحمل الرائحة الكريهة للحقيقة. وشعر جوبز وقتها بالغضب الشديد، وأحس بانتهاك خصوصيته الشخصية. وشعر بالضيق أيضًا لأن شركة أبل لم تكن أكثر نشاطًا فى احتواء الموقف، ولذا ففى ٥ يناير ٢٠٠٩، كتب وأصدر رسالة مفتوحة مضللة. حيث ادعى أنه تغيب عن معرض ماكورلد لأنه أراد قضاء مزيد من الوقت مع أسرته. وأضاف: "وكما يعلم الكثيرون منكم، فقد كنت أفقد الوزن طوال عام ٢٠٠٨. ويعتقد أطبائى أنهم اكتشفوا السبب – اختلال هرمونى يؤدى إلى نقص البروتينات التى يحتاج إليها جسمى كى يصبح بصحة وعافية. ولقد أكدت اختبارات متطورة للدم هذا التشخيص، ويعتبر علاج هذه المشكلة الغذائية أمرًا بسيطًا نسبيًّا".

لقد حملت هذه الرسالة قدرًا من الحقيقة، ولكنه كان قدرًا يسيرًا. ولكن لنبدأ ببعض الحقائق العلمية، حتى نكون على بينة من الأمر. يقوم الجلوكاجون، أحد الهرمونات التى تنتجها غدة البنكرياس، بحث الكبد على إطلاق السكر فى الدم، وهو عكس ما يقوم به الأنسولين. وكان جوبز يعانى من ارتفاع نسبة هرمون الجلوكاجون؛ حيث كان الورم الخبيث لدى جوبز قد انتشر فى الكبد، وأخذ يعيث فى جسده فسادًا. وفى الحقيقة، كان جسد جوبز يفترس نفسه، ولذلك كان الأطباء يعطونه أدوية فى محاولة لخفض نسبة هذا الهرمون. لقد كان جوبز يعانى بالفعل من اختلال هرمونى، ولكن هذا كان يرجع إلى انتشار السرطان فى الكبد. وكان جوبز ينكر هذا على المستوى الشخصى، وأراد أن ينقل هذا الإنكار إلى المستوى العام أيضًا. وللأسف، كان ذلك يمثل معضلة من الناحية القانونية، لأنه كان يدير شركة يتم تداول أسهمها بصورة علنية. ولقد كان جوبز يستشيط غضبًا من طريقة معاملة المدونات له، وأراد أن يرد لها الضربة.

لقد كان مريضًا جدًّا فى ذلك الوقت، على الرغم من تصريحاته المتفائلة، وكان يشعر بألم موجع. وخضع لدورة أخرى من علاج السرطان بالأدوية، وهو ما كان له آثار جانبية مرهقة للجسد. فبدأ جلده فى الجفاف ثم التشقق. وفى خضم بحثه عن بدائل أخرى للعلاج، طار إلى مدينة بازل فى سويسرا، لتجربة علاج إشعاعى هرمونى تجريبى. ولقد خضع أيضًا لعلاج تجريبى تم تطويره فى روتردام، معروف بالعلاج بالنويدات المشعة لمستقبلات الببتيدات.

وبعد مرور أسبوع حافل بالنصائح القانونية المستمرة والمتزايدة، وافق جوبز أخيرًا على الحصول على إجازة مرضية. وقام بإعلان هذا فى ١٤ يناير ٢٠٠٩، فى رسالة مفتوحة أيضًا إلى العاملين فى شركة أبل. فى البداية، أخذ فى توجيه اللوم إلى أصحاب

المدونـات ووسائل الإعـلام على اتخاذ هذا القرار. حيث قال: "للأسف، إن الفضول الذى يـدور حول صحتى الشخصية لم يعد شيئًا يسبـب الارتباك لى ولأسرتى فحسب، بل امتد ليشمـل كل شخص فى شركة أبل". ثم أقر بـأن علاج "الاختلال الهرمونى" لم يكن أمرًا سهـلًا كما كان يدعـى. وقد قال: "خلال الأسبوع الماضى، علمت بـأن المشكلات المرتبطة بصحتـى أكثر تعقيدًا ممـا كنت أعتقد أصلا". سوف يتولى تيم كوك مرة أخرى مسئولية العمليـات اليوميـة، ولكن جوبز قال إنـه (يقصد نفسه) سوف يظل فـى منصب الرئيس التنفيـذى للشركة، وسوف يستمر مشاركًا فى القرارات الكبرى، وسوف يعود بحلول شهر يونيو.

وكان جوبـز يتشاور مع بيـل كامبل وآرت ليفينسون، حيـث كان الاثنان يقومان بأدوار مزدوجـة: المستشـار الصحى الشخصى، والمدير المشارك فى قيـادة الشركة. ولكن باقى مجلسـ الإدارة لم يكونـوا علـى علم تـام بهذا الأمـر، بينما حصـل حاملـو الأسهم على معلومـات مغلوطة. ولقـد أثار هذا بعض المشـكلات القانونية؛ حيث فتحـت هيئة الأوراق الماليـة والتداولات الأمريكية تحقيقًا حول إذا ما كانـت الشركة تحجب "معلومات مهمة" عن حاملى الأسهم. وربما يمثل هذا احتيالًا – أى جريمة – إذا كانت الشركة قد سمحت بنشـر معلومات خاطئـة أو حجب معلومات صحيحة ذات صلـة بالتوقعات المالية للشركة. وبسبـب الارتبـاط الوثيق بين جوبز وسحـره وعودة أبل، كان يبـدو أن صحته ترتبط بهذا المعيـار. ولكن هذه كانـت منطقة قاتمة من القانون، كان يجب مراعاة حقوق الخصوصية للرئيسـ التنفيـذى. وكان تحقيق التوازن يحمل صعوبة خاصة فـى حالة جوبز، الذى كان يقـدر خصوصيته ويجسد شركته أكثر مما يفعل معظـم الرؤساء التنفيذيين. ولم يساعد جوبز على جعل الأداء سهلًا. فقد أصبح حساسًا للغاية، يبكى ويصرخ فى بعض الأوقات، عندما كان يهاجم أى شخص يقترح عليه أن يكون أقل تحفظًا.

كان كامبـل يقـدر صداقتـه بـ جوبـز، ولم يكن يريـد أن يسمح لأى واجبـات ائتمانية بـأن تنتهك خصوصيـة جوبز، ولذلك عرض كامبل أن يتنحـى كمدير. قال كامبل لاحقًا: "إن مسألـة الخصوصيـة ذات أهمية خاصـة بالنسبة لى. وهو صديقـى منذ فترة طويلة جـدًّا". وقرر المحامـون فى النهاية أنه ليسـ هنـاك حاجة لأن يستقيـل كامبل من مجلس الإدارة، ولكنـه يجب أن يتنحى عن منصبه كمدير مشارك فى القيادة. وظهر أندريا يونج – القـادم مـن شركة أفون – كبديـل يقوم بدور كامبل. ولقد انتهـى تحقيق هيئة الأوراق المالية والتداولات الأمريكية إلى لا شىء، وقام مجلس الإدارة بإحاطة جوبز إحاطة السوار بالمعصـم لحمايته من النداءات التى تطالبه بنشر المزيد من المعلومات. يقول آل جور عن هـذا الموقف: "إن وسائل الإعلام تريدنا أن نفشى المزيد من أسرارنا الشخصية. وفى يد ستيـف وحـده أن يذهب أبعد ممـا يقتضيه القانون، لكنه كان مصممًـا على عدم انتهاك

خصوصيته الشخصية. وكان علينا احترام رغبته". وعندما سألت جور عما إذا كان يجب على مجلس الإدارة أن يقوم بمزيد من الاستعدادات فى بداية عام ٢٠٠٩، عندما كانت المشكلات الصحية لـ جوبز أسوأ بكثير مما كان يعتقده حملة الأسهم، أجاب: "لقد استعنا بمستشار قانونى من خارج الشركة لإجراء مراجعة الشروط القانونية، وأفضل الممارسات المتاحة، وقمنا بمعالجة هذا الأمر وفقًا للإجراءات المتبعة. ربما أبدو فى موقف دفاعى، ولكن الانتقادات الموجهة أثارت انزعاجي بالفعل".

ولكن أحد أعضاء مجلس الإدارة رفض هذا الإجراء. وكان هذا العضو - جيرى يورك - هو المدير المالى السابق لشركتى كرايسلر وآى بى إم. لم يتحدث يورك على الملأ، ولكنه أسر إلى أحد الصحفيين العاملين بصحيفة *وول ستريت جورنال*، بحديث غير قابل للنشر، أنه "شعر بالاشمئزاز" عندما علم بأن الشركة أخفت معلومات عن مشكلات جوبز الصحية فى أواخر عام ٢٠٠٨. وقد قال: "بصراحة، كنت أود تقديم استقالتى فى ذلك الوقت". وعندما توفى يورك فى عام ٢٠١٠، قامت الجريدة بنشر تعليقاته هذه. وكان يورك قد قام أيضًا بإعطاء معلومات غير قابلة للنشر إلى مجلة *فورتشن*، ولقد قامت المجلة بنشر هذه المعلومات عندما حصل جوبز على إجازته المرضية الثالثة فى عام ٢٠١١.

لم يصدق بعض العاملين فى شركة أبل أن التصريحات المنسوبة إلى يورك صحيحة؛ حيث إنه لم يبد أى اعتراض بصورة رسمية فى ذلك الوقت. ولكن بيل كامبل كان يعرف أن هذه التقارير كانت حقيقية؛ حيث إن يورك قد اشتكى له فى أوائل عام ٢٠٠٩. حيث يقول كامبل: "إذا تناول جيرى قدرًا من الكحوليات أكثر مما ينبغى فى المساء، فسوف يتصل بشخصين أو ثلاثة أشخاص فى الصباح ويقول: "اللعنة، إننى لا أستسيغ هذا الهراء الذى يقولونه عن صحته، يجب أن نعرف الحقيقة"، ثم سأتصل به فى صباح اليوم التالى، وسوف يرد علىَّ قائلًا: "آه، حسنًا، ليست هناك مشكلة". وهكذا فى بعض تلك الليالى، أنا متأكد من أنه وصل إلى تلك الحالة الثملة، وأنه تحدث مع الصحفيين".

ممفيس

كان يرأس فريق الأورام المعالج لـ جوبز، جورج فيشر، الباحث الرائد فى جامعة ستانفورد فى مجال سرطان الجهاز الهضمى والقولون والمستقيم. وكان فيشر ينبه جوبز - طوال شهور - إلى أنه ربما يجب عليه التفكير فى إجراء عملية نقل كبد، ولكن جوبز كان يرفض تقبل هذا النوع من المعلومات. وكانت باول سعيدة بأن فيشر كان مستمرًا فى إثارة هذا الاقتراح؛ لأنها كانت تعلم أن جوبز كان يحتاج إلى جهود حثيثة حتى ينظر فى هذه الفكرة.

ولقد اقتنع جوبز أخيرًا فى يناير ٢٠٠٩، مباشرة بعد أن ادعى بأن "الاختلال الهرمونى" لديه يمكن علاجه بسهولة. ولكن كانت هناك مشكلة. حيث تم وضعه على قائمة انتظار عمليات نقل الكبد فى كاليفورنيا، ولكن كان من الواضح أنه لن يحظى بفرصة فى الوقت المناسب. حيث كان هناك عدد قليل من المتبرعين الذين يحملون فصيلة دمه نفسها. علاوة على أن كل المعايير التى تستخدمها الشبكة المتحدة لمشاركة الأعضاء – التى تنظم سياسات نقل الأعضاء البشرية فى الولايات المتحدة الأمريكية – كانت تمنح الأفضلية لهؤلاء الذين يعانون من التليف الكبدى والتهاب الكبد قبل مرضى السرطان.

ليست هناك طريقة قانونية أو غير قانونية لأى مريض، حتى ولو كان موسرًا مثل جوبز، لكى يتخطى دوره. وفى الحقيقة، فإنه لم يفعل ذلك. حيث كان يتم اختيار متلقى التبرعات بناء على نتائج MELD (نموذج المراحل المتأخرة لأمراض الكبد)، التى تستخدم اختبارات مستويات الهرمونات لتحديد مدى ضرورة عملية النقل، وتحديد المدة الزمنية التى يستطيع خلالها المرضى الانتظار. وتخضع كل عملية تبرع لمراجعة دقيقة، وتتوافر البيانات على موقع عام على شبكة الإنترنت (optn.transplant.hrsa.gov/)، ويمكنك رصد حالتك على قائمة الانتظار فى أى وقت.

أصبحت باول مراقبة دائمة لمواقع التبرع بالأعضاء البشرية؛ حيث كانت تقوم كل ليلة بالاطلاع على أعداد المسجلين على قائمة الانتظار، ونتائج MELD (نموذج المراحل المتأخرة لأمراض الكبد) الخاصة بهم، ومدة الانتظار. تقول باول: "يمكنك القيام بالحسابات التى كنت أقوم بها، وسوف تعرف أنه أمامنا مدة تتجاوز شهر يونيو قبل أن يحصل زوجى على كبد فى كاليفورنيا، بينما كان الأطباء يشعرون أن الكبد سيتوقف عن العمل فى شهر أبريل تقريبًا. ولذلك، فإنها بدأت بإثارة المزيد من التساؤلات واكتشفت أنه يمكن التسجيل فى قائمة الانتظار فى ولايتين مختلفتين، وهذا شىء يفعله حوالى ٣ ٪ من متلقى التبرعات المحتملين، وتتجاوز السياسات عن مثل هذا التسجيل المتعدد، على الرغم من أن النقاد قالوا إن هذا يكون فى صالح الأغنياء، ولكن هذا أمر صعب. حيث كان هناك شرطان أساسيان: يجب أن يكون المتلقى المحتمل قادرًا على الوصول إلى المستشفى خلال ثمانى ساعات، وهذا شىء كان جوبز يستطيع القيام به بفضل طائرته الخاصة، والشرط الثانى هو أنه يجب أن يقوم أطباء ذلك المستشفى بتقييم حالة الشخص المتلقى بعينه قبل إضافته إلى قائمة الانتظار.

كان جورج رايلى – المحامى فى سان فرانسيسكو الذى عمل لمدة طويلة فى خدمة شركة أبل كمستشار خارجى – سيدًا مهذبًا من ولاية تينيسى يظهر الاهتمام بالآخرين، وقد أصبح قريبًا من جوبز، وكان والدا رايلى يعملان كأطباء فى مستشفى جامعة ميثوديست فى مدينة ممفيس، التى ولد فيها. وكان رايلى صديقًا لـ جيمس إيسون، الذى كان يدير

معهـد نقل الأعضاء هناك. وكانت وحدة إيسون من أفضل الوحدات وأكثرها انشغالًا على مستوى الولايات المتحدة الأمريكية، ولقد أجرى هو وفريقه ١٢١ عملية نقل أعضاء بشرية فـى عام ٢٠٠٨. وكان إيسـون لا يمانع فى أن يسمح للناس من أى مـكان بأن يسجلوا مرة أخـرى فى قائمة الانتظار فى ممفيسـ أيضًا. يقول إيسون عن هذا: "إن هذا ليس تحايلًا على النظام. فالناس هم الذين يختارون المكان الذى يريدون تلقى الرعاية الصحية فيه. فمن الممكن أن يغادر بعض الناس ولاية تينيسى ويذهبون إلى ولاية كاليفورنيا أو أى مكان آخر طلبًا للعلاج. والآن، يأتى الناس من كاليفورنيا إلى تينيسى". ولقد رتب رايلى الأمور لـ إيسون حتى يطير إلى بالو ألتو ويجرى الفحوصات والتقييمات المطلوبة هناك.

وفـى أواخر شهر فبراير من عام ٢٠٠٩، حصل جوبـز على مكان بقائمة الانتظار فى تينيسـى (بالإضافة إلى مكانه فـى قائمة الانتظار فى كاليفورنيا)، وبـدأ عملية الانتظار المثـيرة للأعصاب. كانت صحتــه تنهار بسرعة فى الأسبوع الأول مــن شهر مارس، وكان وقـت الانتظار المقرر له يبلغ واحدًا وعشرين يومًا. تقول باول: "كان هذا أمرًا فظيعًا. كان يبدو أننا لن نستطيع التصرف فى الوقت المناسب". وكان الألم يشتد يومًا بعد يوم. وكان ترتيب جوبز على قائمة الانتظار قد وصل إلى المركز الثالث فى منتصف شهر مارس، ثم الثانـى، ثم أخيرًا المركز الأول. ثم أخذت الأيام تتوالى تباعًـا. والحقيقة المؤلمة أنه ترتفع احتمـالات الحصول على متبرع فى مناسبات – مثل عيد سانت باتريك ودورة كرة السلة التـى تقام فى شهر مارس – يطلقون عليها March Madness (مارش مادنس) (كانت ممفيس مشاركة فى دورة ٢٠٠٩، وكانت تلعب على أرضها)؛ حيث يؤدى تناول الخمر فيها إلى التسبب فى حوادث السيارات.

وبالفعـل، فى عطلة نهاية الأسبوع يوم ٢١ مارس ٢٠٠٩، قُتل شاب صغير فى منتصف العشرينيـات مـن عمـره فى حـادث تصادم سيـارة، وأصبحـت أعضاؤه متاحـة للتبرع. وهكـذا، سافـر جوبز وزوجته إلى ممفيس؛ حيـث وصلا إلى هناك قبـل الرابعة صباحًا، وقابلا إيسون. كانت هنـاك سيارة منتظرة فى مدرج المطار، وتم تنظيم كل شىء بحيث تم الانتهاء من الأعمال الورقية أثناء ذهابهم إلى المستشفى.

وكانـت العمليـة ناجحة، ولكنها لم تكن مطمئنة. فعندما أخـرج الأطباء كبده، وجدوا بقعًـا على الغشـاء البريتونى، وهو غشاء رقيق يحيط بالأعضـاء الداخلية للجسم. علاوة علـى ذلك، كانـت الأورام منتشرة فى جميع أجزاء الكبد، وهــذا يعنى أنه من المحتمل أن السرطـان قد انتقـل إلى مكان آخر أيضًا. لقد كان من الواضـح أن السرطان انتشر ونما بسرعة. ولقد أخذ الأطباء عينات من الكبد ورسموا المزيد من الخرائط الجينية.

وبعد عدة أيام، احتاج الأطباء إلى القيام بإجراء آخر. ولقد عارض جوبز كل النصائح المقدمـة لعدم نزح معدته. وعندمـا خدره الأطباء، تسربت بعضـ البقايا إلى رئتيه، مما

أدى إلى إصابتـه بالالتهاب الرئـوى. وفى هذا الوقت، اعتقد الأطباء أنه ربما يموت. ولقد وصف جويز هذا الحدث فيما بعد قائلًا:

لقـد كدت أمـوت لأنهم أفسدوا الأمر أثنـاء هذا الإجراء الروتينى. لقـد كانت لورين موجودة بجانبـى، ولقد أتوا بأطفالى عن طريق الطائرة؛ لأنهم ظنوا أننى لن أعيش حتى المساء. وكان ريد يتفحص بعض الجامعات مع أحد إخوة لورين. ولقد أحضرنا لهما طائرة خاصة لتأخذهما مـن مكان قريب من دارموث، ونخبرهما بمـا كان يجرى. وجاءت طائرة أخرى بالفتيات. لقد اعتقـدوا أنه ربما تكـون هذه الفرصة الأخـيرة لرؤيتى على قيد الحيـاة. ولكننـى اجتزت هذا الأمر.

ولقـد تحملت باول مسئولية الإشراف على العـلاج، وهكذا ظلت فى حجرة المستشفى تراقب كل جهاز من أجهزة رصد الحالة بحذر. يقول جونى آيف: "لقد كانت لورين مقاتلة شرســة رائعـة تقوم بحماية زوجها". وكان آيف قد أتى سريعًـا، حينما أصبح جويز قادرًا على استقبال الزائرين. ولقد أتت والدة لورين وثلاثة من إخوتها الذكور فى أوقات متنوعة ليكونـوا بصحبتها. وكانت منى سيمبسون أيضًا تتواجد برفقته لحمايته. حيث كانت منى وجورج رايلى هما الوحيدين اللذين كان يسمح لهما جويز بالتواجد بجانبه عندما لا تكون باول موجودة. وقد قال جويز فيما بعد: "لقد ساعدتنا أسرة لورين على الاعتناء بالأطفال – لقـد كانت أمها وإخوتها الذكور فى غاية الروعـة. وكنت أنا ضعيفًا جدًّا وغير متعاون. ولكن تجربة مثل هذه تعمل على تقوية الروابط بطريقة عميقة جدًّا".

وكانـت باول تأتـى كل يوم فـى السـاعـة السابعة صباحًـا، وتجمع المعلومـات المتعلقة بالحالة، ثم تسجلها فى جدول للبيانات. تقول لورين: "لقد كان الأمر معقدًا للغاية؛ حيث كان هنـاك الكثير من الأمـور المختلفة"، وعندما كان إيسون وفريقـه من الأطباء يصلون الساعـة التاسعة صباحًا، كانت لورين تجتمع بهم للعمـل على تنسيق كل الجوانب المتعلقة بعـلاج جويز. وفـى الساعة التاسعة مساءً، وقبل أن تغادر لورين كانت تضع تقريرًا يتناول سـير كل الإشـارات المهمة والقياسـات الأخرى، بالإضافة إلى مجموعة مـن الأسئلة التى تريـد إجابة عنها فى اليـوم التالى. تقول لورين: "لقد ساعدنى هـذا على تشغيل قدراتى الذهنية، ومواصلة التركيز".

ولقـد قـام إيسون بما لم يقم بـه أى شخص فـى ستانفورد بأكملها: تحمـل المسئولية عـن كل جوانب الرعايـة الطبية الخاصة بـ جويز. ونظرًا لأن إيسـون كان يقوم على إدارة هذه المنشأة، فقد كان باستطاعته أن يقوم بتنسيق الجهود المبذولة فى التعافى من عملية النقل، واختبارات السرطان، وعلاج الألم، والتغذية، وإعادة التأهيل. بل كان يتوقف أيضًا عند المتاجر الصغيرة ليأتى بمشروبات الطاقة التى كان جويز يحبها.

وكان جوبز قد اطمأن فى تعامله مع اثنتين من الممرضات – كانتا من مدن صغيرة فى ولاية ميسيسبى – وكان يفضل التعامل معهما. وكانت هاتان المرأتان تتمتعان بروابط قوية مع أسرتيهما، إلى جانب أنهما لم تكونا تثيران المخاوف لدى جوبز. ولقد رتب إيسون الأمور بحيث تقوم هاتان الممرضتان برعاية جوبز فقط. يقول تيم كوك: "لكى تنجح فى التعامل مع ستيف، يجب أن تكون مثابرًا. ولقد استطاع إيسون التعامل معه وأجبره على القيام بأشياء لم يكن هناك شخص آخر يستطيع إجباره عليها – أشياء كانت جيدة بالنسبة لـ جوبز وإن كانت غير مستساغة له".

وعلى الرغم من كل التدليل الذى كان يحصل عليه جوبز، فإنه كان يصاب بالجنون فى بعض الأحيان. فقد كان يستشيط غضبًا لأنه ليس فى موقع القيادة، وكانت تصيبه الهلاوس فى بعض الأحيان، أو يثور بركان غضبه. وحتى عندما كان لا يكاد يعى ما حوله، كانت شخصيته القوية تترك آثارها. ففى وقت من الأوقات، حاول أطباء الرئة وضع قناع على وجهه عندما كان واقعًا تحت تأثير مخدر قوى. فقام جوبز بنزع القناع من على وجهه، وغمغم بأنه يكره هذا التصميم ورفض ارتداءه. وعلى الرغم من أنه كان يتكلم بصعوبة، فإنه أمرهم بأن يحضروا له خمسة تصميمات مختلفة للقناع، وسوف يختار القناع الذى يعجبه. فنظر الأطباء إلى باول فى حيرة. وأخيرًا استطاعت باول تشتيت انتباهه بحيث تمكن الأطباء من وضع القناع. وكان يكره أيضًا جهاز رصد نسبة الأكسجين الذى وضعه الأطباء على إصبعه. فأخبرهم بأن هذا الجهاز قبيح الشكل وبالغ التعقيد. بل إنه اقترح عليهم طرقًا لتصميمه بصورة أكثر سهولة. تقول باول: " لقد كان جوبز يلاحظ كل الأشياء الدقيقة فى البيئة والأشياء من حوله، وكان هذا يستنزف قواه".

وذات يوم، بينما كان يستعيد وعيه ثم يغيب عن الدنيا مرة أخرى، جاءت كاثرين سميث – صديقة باول المقربة – لزيارته. ولم تكن علاقتها مع جوبز دائمًا على ما يرام، ولكن باول أصرت على أن تجلس بجوار سرير جوبز. ولقد أومأ إليها، وأشار إلى لوحة وقلم، ثم كتب: "أريد هاتفى الـ.. iPhone (آى فون)". فأخرجت سميث الهاتف من الدرج ثم أحضرته إليه. وأمسك بيدها، لكى يريها وظيفة "السحب للفتح"، ثم جعلها تلعب بالقوائم.

وكانت علاقة جوبز مع ليزا برينان–جوبز، ابنته من كريسان، ضعيفة ومتوترة. وكانت ليزا قد تخرجت فى جامعة هارفارد، وانتقلت إلى مدينة نيويورك، ونادرًا ما كانت تتصل بوالدها. ولكنها جاءت بالطائرة مرتين إلى ممفيس لزيارته، ولقد قدر هذا الصنيع. ويتذكر قائلًا: "لقد كان قيامها بزيارتى يعنى لى الكثير". ولكن للأسف، لم يخبرها بهذا فى ذلك الوقت. ولقد ظن معظم الأشخاص المحيطين بـ جوبز أن ليزا ربما تكون كثيرة المطالب مثل والدها، ولكن باول رحبت بها وحاولت إشراكها فيما كان يحدث. لقد كانت باول تريد إعادة هذه العلاقة.

وبينما كانـت صحة جوبز تزداد تحسنًا، كانت شخصيتـه تستعيد الكثير من صفاتها المشاكسـة. وكان لا يـزال يعانى من آلام القنوات الصفراويـة. تقول كات سميث متذكرة: "عندمـا بدأ يستعيد صحتـه، اجتاز مرحلة الامتنان بسرعة بالغـة، وعاد إلى التعبير عن الغضـب وإظهار السيطرة. ولقد كنا نتسـاءل جميعًا عما إذا كان سيخرج من تلك الحالة وهو يتمتع بشخصية أكثر طيبة وحنانًا أم لا، ولكنه لم يفعل ذلك".

وظل صعب الإرضاء فيما يتعلق بأمور الطعام، وهى مشكلة أصبحت أكثر حدة من أى وقـت مضى. فكان يقتصر على تناول مخفوق الفاكهة فقط، وقد يطلب أن يصطف أمامه سبعـة أو ثمانية أكواب من مخفوق الفاكهة حتى يستطيـع إيجاد الكوب الذى ربما يرضى ذوقه. وقد يضع ملعقة صغيرة بالقرب من فمه ثم يتذوق قطعة صغيرة جدًّا ويقول: "هذا ليـس جيـدًا. وهذا ليس جيـدًا أيضًا". وفى النهايـة، احتوى إيسون الموقـف. فقال له فى صراحـة: "أتعلم، إن هذا الأمر لا يدور حول الطعـام. توقف عن التفكير فى هذه الأشياء كطعام. وابدأ التفكير فيها كدواء".

وكانـت حالة جوبز المزاجيـة تتحسن كثيرًا عندما كان قادرًا علـى استقبال الزائرين مـن شركـة أبل. فكان تيم كـوك يأتى لزيارته على نحو منتظـم، وكان يطلعه على مستوى التقـدم فى المنتجات الجديدة. يقول كوك: "كان يمكن للمرء أن يراه أكثر ابتهاجًا عندما يتحـول مجرى الحديث إلى التحدث عـن شركة أبل. فقد كان يبدو أكـثر إشراقًا". وكان يحب الصحبة كثيرًا، وكان يحيا على أمل العودة. وكانت التفاصيل تمنحه إحساسًا بالقوة والنشـاط. وعندما تحدث كوك عن نموذج جديد لهاتف iPhone (آى فون)، قضى جوبز الساعـة التالية فى مناقشة التسميـة – واتفقا على تسميته iPhone 3GS (آى فون ثرى جـى إسـ) – بل وتكلم أيضًا عن حجم وخـط "GS" (جى إس)، بما فى ذلك ما إذا كان يجـب أن تكتـب الحروف بخط كبير (وهو ما حصل على الموافقة) أم بخط مائل (وهو ما تم رفضه).

وفـى يوم من الأيام، رتب رايلى مفاجأة بعد انتهاء ساعات زيارة لاستوديو صن، ذلك المـزار المبنى بالطـوب الأحمر، والذى سجل فيه ألفيس بريسلـى، وجونى كاش، وبى. بى. كينـج، والعديـد من رواد موسيقى الـروك آند رول. حيث حصل جوبـز ورايلى على جولة خاصـة ومحاضرة تاريخية قدمهـا أحد العاملين من الشباب، الـذى جلس مع جوبز على المقعـد – الذى دمرته السجائر– والذى كان جيرى لى لويس يستخدمه. كان يمكن القول إن جوبز كان أكثر شخص مؤثر فى عالم الموسيقى فى ذلك الوقت، ولكن الفتى لم يتعرف عليـه بسبب حالة الهزال التى أصابته. وبينما كانـا يغادران، قال جوبز لـ رايلى: "إن هذا الفتـى ذكى بالفعل، يجب علينا أن نوظفه مـن أجل برنامج iTunes (آى تيونز). وهكذا، قام رايلى بالاتصال بـ إيدى كيو، الذى جاء بالفتى بالطائرة إلى كاليفورنيا من أجل إجراء

مقابلة، وانتهى الأمر بتوظيفه للمساعدة على بناء قسم موسيقى الروك آند رول وقسم موسيقى آر آند بى فى برنامج iTunes (آى تيونز). وعندما عاد رايلى لرؤية أصدقائه فى مزار استوديو صن فى وقت لاحق، أخبروه بأن هذا الأمر يؤكد شعارهم الذى يقول: (ما زال بالإمكان تحقيق حلمك فى استوديو صن)".

العودة

فى نهاية شهر مايو من عام ٢٠٠٩، طار جوبز بطائرته الخاصة من ممفيس عائدًا مع زوجته وأخته. وفى مطار سان خوسيه، قابلهم تيم كوك وجونى آيف، اللذان صعدا على متن الطائرة بمجرد هبوطه. يقول كوك: "كان يمكن للمرء أن يرى فى عينيه الشعور بالإثارة بسبب عودته. لقد كان يعانى من صراع داخلى، وكان يتوق إلى الانطلاق". ولقد أخرجت باول زجاجة متلألئة من عصير التفاح، وشربوا نخب عودة جوبز، ثم تعانق الجميع.

كان آيف يشعر بالإنهاك النفسى. ولكنه قاد السيارة من المطار إلى منزل جوبز، وأخبره بمدى صعوبة الحفاظ على سير الأمور عندما كان بعيدًا. ولقد اشتكى من القصص التى تقول إن إبداعات شركة أبل تعتمد على جوبز، وأن عجلة الإبداع لن تدور إذا لم يعد. ثم قال له آيف: "إن الألم يعتصرنى بالفعل". لقد كان آيف يشعر بأنه "محطم"، على حد قوله، وأنه لا يلقى التقدير الذى يستحقه.

وكان جوبز هو أيضًا يعانى من حالة عقلية كئيبة بعد عودته إلى بالو ألتو. حيث سيطرت عليه فكرة أنه ربما *لم* يعد مهمًّا بالنسبة لشركة أبل. فقد تحسنت أسهم الشركة عندما كان بعيدًا؛ حيث ارتفع سعر السهم من ٨٢ دولارًا أمريكيًّا عندما أعلن عن إجازته فى يناير ٢٠٠٩ ليصل إلى ١٤٠ دولارًا أمريكيًّا عند عودته فى نهاية شهر مايو. وفى أحد المؤتمرات عبر الهاتف مع المحللين، بعد فترة قصيرة من ذهاب جوبز فى إجازة، تخلى كوك عن أسلوبه الفظ، ليلقى بيانًا حماسيًّا يعرب فيه عن الأسباب التى تدفع شركة أبل إلى التحليق عاليًا حتى فى ظل غياب جوبز:

> إننا نؤمن بأننا خلقنا على وجه الأرض لنقدم منتجات عظيمة، وهذا لن يتغير. فنحن نركز بصورة مستمرة على الإبداع والابتكار. ونحن نؤمن بالبساطة وليس التعقيد. ونؤمن بأنه يجب علينا أن نمتلك ونسيطر على التقنيات الأساسية التى تقف خلف المنتجات التى نصنعها، وأن نشارك فقط فى الأسواق التى يمكننا أن نقدم فيها إسهامًا كبيرًا. إننا نؤمن بقول "لا" لآلاف المنتجات؛ بحيث يمكننا أن نركز على العدد القليل الذى يمثل لنا أهمية كبرى ومعنى حقيقيًّا.

ونحن نؤمن بالتعاون الوثيق والتنقيح المشترك لمجموعاتنا، بما يتيح لنا أن نبتكر ونبدع بطريقة لا يستطيع الآخرون القيام بها. وبكل صراحة، فإننا لا نقبل أقل من التميز في أي شيء في كل مجموعة في الشركة، ونحن نتمتع بالصراحة الذاتية لكي نعترف بأننا مخطئون، كما نمتلك الشجاعة للقيام بالتغيير. وأنا أعتقد – بغض النظر عن هوية الشخص الذي يقوم بأية وظيفة – بأن تلك القيم تضرب بجذورها القوية في هذه الشركة، مما سيساعد أبل على العمل بصورة أفضل بكثير.

بدا هذا وكأنه شيء ربما يقوله جوبز (وقاله من قبل)، ولكن وسائل الإعلام وصفت هذا البيان بـ "تعاليم كوك". لقد شعر جوبز وقتها بالانزعاج والاكتئاب، خاصة بسبب السطر الأخير. ولم يكن يعلم ما إذا كان يجب عليه أن يشعر بالفخر أم بالألم لأن هذا ربما يكون حقيقيًا. وكانت هناك أقاويل بأنه ربما يتنحى عن منصب الرئيس التنفيذي، ليتولى منصب رئيس مجلس الإدارة. ولقد منحه هذا المزيد من التحفيز لينهض من سريره، ويتغلب على الإحساس بالألم، ويبدأ في المشي لمسافات طويلة كي يستعيد صحته.

وكان من المقرر أن يتم عقد اجتماع لمجلس الإدارة بعد عودته بأيام قلائل، ولقد فاجأ جوبز الجميع بالحضور. فدخل الاجتماع وهو يسير ببطء، وتمكن من حضور معظم الاجتماع. وفي أوائل شهر يونيو، كان يعقد اجتماعات يومية في منزله، وفي نهاية الشهر، عاد إلى العمل.

ولكن هل سيصبح جوبز – بعد مواجهته للموت – أكثر رقة في تعاملاته؟ لقد حصل زملاؤه في العمل على الإجابة بسرعة. ففي أول يوم لعودته، فاجأ فريقه الأول في العمل بسلسلة من نوبات الغضب. لقد مزق أوصال الأشخاص الذي لم يرهم منذ ستة أشهر، وقطع بعضًا من الخطط التسويقية، ووبخ اثنين وجد عملهما غير مطابق للمواصفات. ولكن الأمر المهم بحق هو التصريح الذي أسر به إلى اثنين من أصدقائه في وقت متأخر بعد عصر ذلك اليوم. وقد قال: "إنني أشعر بأنني أعيش أفضل أوقاتي بسبب رجوعي اليوم. إنني لا أستطيع أن أصدق مدى ما أشعر به من إبداع، ومدى الإبداع الذي وصل إليه الفريق بأكمله". ولقد تقبل تيم كوك هذا الأمر بهدوء. ثم قال في وقت لاحق: "إنني لم أر ستيف يتراجع أبدًا عن إبداء رأيه أو إظهار شغفه. ولكن هذا كان جيدًا".

وقد لاحظ الأصدقاء أن جوبز ما زال يحتفظ بصفاته صعبة المراس. ففي أثناء فترة النقاهة، اشترك في شركة كومكاست – التي تقدم خدمات القنوات التليفزيونية الأرضية عالية الجودة – وفي يوم من الأيام، اتصل بـ برايان روبرتس الذي يدير الشركة، ويقول روبرتس: "لقد أعتقدت أنه يتصل ليقول شيئًا لطيفًا حول الخدمة. ولكنه بدلًا من ذلك قال لي: إنها تثير الاشمئزاز". ولكن آندي هيرتزفيلد لاحظ أن خلف تلك الفظاظة، فإن جوبز أصبح أكثر استقامة. حيث إنه فيما مضى، لو كنت قد طلبت منه أن يقدم لك

معروفًا، فربما يفعل النقيض تمامًا. لقد كان هذا شيئًا سيئًا فى طبيعته. ولكنه يحاول فى الوقت الحالى أن يقدم يد المساعدة".

وكانت عودة جوبز العلنية فى التاسع من سبتمبر، عندما اعتلى خشبة المسرح فى الحفلة الموسيقية المعتادة للشركة فى فصل الخريف. وقد تم استقباله بحفاوة استمرت حوالى الدقيقة تقريبًا، ثم افتتح الحديث بملحوظة شخصية غير معتادة؛ حيث ذكر أنه تلقى تبرعًا بالكبد. فقال: "إننى لم أكن لأتواجد هنا لولا هذا الكرم. وهكذا، فإننى أرجو أن نكون جميعًا على المستوى نفسه من الكرم، وأن نختار أن نكون من المتبرعين بالأعضاء". وبعد لحظة من الشعور بالغبطة، قال: "لقد عدت إلى شركة أبل. وأنا أحب كل يوم يمر علىَّ فيها". ثم كشف النقاب عن مجموعة جديدة من أجهزة iPod Nanos (آى بود نانو)، المزود بكاميرا فيديو، بتسعة ألوان مختلفة من الألومنيوم المؤكسد.

وبحلول بداية عام ٢٠١٠، استعاد معظم قوته، ورجع إلى العمل ليصنع ما سيكون أفضل السنوات إنتاجًا بالنسبة له ولشركة أبل. ولقد حقق نجاحين مدويين متتاليين منذ إطلاق استراتيجية شركة أبل التى يطلق عليها استراتيجية المحور الرقمى: جهاز iPod (آى بود)، وهاتف iPhone (آى فون). وفى ذلك الوقت، كان يتطلع إلى تحقيق نجاح جديد.

الفصل الثامن والثلاثون

The iPad (آى باد)

عصر ما بعد الحاسب الشخصى

تقول إنك تريد ثورة

فـــى عام ٢٠٠٢ شعر جوبز بالانزعاج من مهنـدســ مايكروسوفت الذى ظل يروج لبرنامج الحاســب اللوحى الذى طـوره، والذى بفضله صار بمقدور المستخدمــين إدخال المعلومات علـــى الشاشة باستخـدام مرقم أو قلم. وفى هــذا العام أنتج عدد محـدود من المصنعين أجهــزة حاسب لوحيــة تستخدم هذا البرنامج، ولكن لم يترك أى منها أثرًا كبيرًا بالعالم. كان جوبز يتوق أن يبين كيف يمكن للأمر أن ينجز بالشكل السليم — بدون مرقم! — ولكن حينمــا رأى تقنيــة اللمس المتعدد التى كانت أبل تطورها، قــرر أن يستخدمها أولاً لتصنيع iPhone (آى فون).

وفـــى الوقت ذاته، كانت فكرة الحاسب اللوحى تتغلغل فى ربوع مجموعة Macintosh (ماكنتوشــ). ولقــد صرح جوبز فـــى لقاء مع والـــت موسبيرج فى مايــو ٢٠٠٣: "لا ننوى تصنيع أية أجهزة لوحية. فاتضح لنا أن الناس تريد لوحات المفاتيح. فالحواسب اللوحية تــروق للأثرياء ممن يملكون بالفعــل العديد من أجهزة الحاسب والأجهزة الأخرى". وقد كان هــذا التصريــح مضلــلاً وعاريًا عن الصحــة تمامًا كذلك الذى أدلى بــه عن إصابته بـــ "اضطراب هرمونى"؛ ففى معظم اجتماعاته السنويــة الرئيسية، كان يُطرح الحاسب اللوحـــى للمناقشــة بوصفه أحــد المشروعات المستقبليــة، قال فيل تشيللــر: "طرحنا هذه

الفكـرة فـى العديد من هذه الاجتماعات، لأن ستيـف لم يفقد قط رغبته فى صنع حاسب لوحى".

وتجلـت ملامح مشروع الحاسب اللوحى بشكل أكبر فـى عام ٢٠٠٧ عندما كان جوبز يستعرض الأفـكار الخاصـة بتصنيـع أجهـزة حاسـب صغـيرة netbook Computer منخفضـة التكلفة. ففـى إحدى جلسات طرح الأفـكار للفريق التنفيذى فـى يوم الاثنين، تســاءل آيف عن السبب الذى يجعلنــا نحتاج لوحة مفاتيح مرفقـة بالشاشة؛ فذاك شىء باهـظ التكلفة ويجعل الجهــاز صعب التحريك. واقترح وضع لوحـة المفاتيح على الشاشة باستخـدام شاشة متعددة اللمـس. وافق جوبز. وهكذا حشدت المـوارد لتصنيع الحاسب اللوحى بدلاً من تصميم حاسب صغير الحجم.

وبـدأ المشروع بتحديد كل من جوبز وآيف لحجم الشاشة المناسب. حيث قاما بتصنيع عشريـن نموذجًـا – جميعها يتخذ شـكل المستطيل مستدير الحـواف بالطبع – بأحجام وأبعاد مختلفة قليلًا. وكان آيف يضعها على الطاولة بحجرة التصميم، وفى فترة العصر يزيحــان الغطــاء المخملــى من فوقهــا ويلعبان بهــا. قال آيـف: "وتلك هــى الطريقة التى استطعنا أن نحدد من خلالها الحجم المناسب للشاشة".

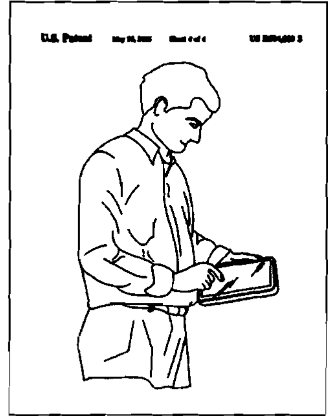
وكالعــادة بحــث جوبز عن البساطـة فى أنقــى صورها. وتطلب هــذا تحديد الجوهر الرئيسى للجهاز. وكانت الإجابة هى: شاشة العرض. لذا أصبحت قاعدتهما الاسترشادية أن كل شىء يفعلانه لابد أن يكون ذا صلة بالشاشة. سأل آيف: "كيف يتسنى لنا التخلص مــن الازدحــام حتـى لا نصبح أمــام أطنان مــن الصور والمفاتيــح التى تلهينــا عن المادة المعروضة؟". وفى كل خطوة، ظل جوبز يستبعد ويبسط.

وفــى مرحلـة من المراحل نظر جوبــز إلى النموذج ولم يكن راضيًـا تمامًا. فهو لم يبد سهل الاستخدام وبسيطًا بالشكل الكافى، وبالتالى لن يكون من أى شخص سوى أن ينبذه ويطرحــه جانبًــا. وضع آيف يده على المشكلة: كانا يحتاجــان لأن يجعلاه قابلًا للحمل بيد واحـدة، كلما أراد المستخدم ذلـك، وهذا يعنى أنه لابد من جعل أسفـل الحافة مستديرًا بعضـ الشـىء، حتى تستطيع حملـه بسهولة فوق يدك بدلًا مــن أن تضطر لرفعه بحرص. ويعنــى هذا أنــه على المهندســين تصميم أبواب الاتصــال والمفاتيــح الضرورية فى حافة بسيطة رقيقة بالشكل الكافى بحيث تدخل برفق بالأسفل.

إن كنــت قــد انتبهــت للمفــات بــراءة الاخــتراع للاحظــت الجهــاز الذى يحمـل رقم D504889 والــذى تقدمت أبـل به فى مارس ٢٠٠٤ وأطلق بعد مضــى أربعة عشر شهرًا، وكان اسمــا جوبز وآيـف يندرجان فى قائمــة أسماء المخترعين. وتضمــن التطبيق صورًا لحاسب لوحى إلكترونى مستطيل ذى حواف مستديرة والذى بدا تمامًا كالصورة النهائية

للـ iPad (الآي باد)، ومن هذه الصور واحدة لرجل يحمله بسهولة فى يده اليسرى بينما يستخدم سبابة يده اليمنى للمس الشاشة.

وبما أن حاسوب Macintosh (ماكنتوش) كان يستخدم فى ذلك الحين شرائح إنتل، فقد خطط جوبز مبدئيًا لكى يستخدم فى iPad (آى باد) شريحة Atom (أتوم) ذات الجهد المنخفض والتى كانت إنتل تطورها. وكان بول أوتيللينى – رئيس مجلس إدارة شركة إنتل – يعمل جاهدًا للتوصل إلى تصميم وكان جوبز يميل إلى الوثوق به. فكانت شركته تصنع أسرع معالجات Preocessors فى العالم. ولكن اعتادت إنتل أن تصنع أجهزة المعالجة للآلات التى تُثبت بالجدران، وليس لتلك التى ينبغى أن تحافظ على حياة البطارية واستمرارها؛ لذا أيد طونى فاضل بشدة التفكير فى شىء يعتمد على هندسة إيه آر إم، والتى كانت أكثر بساطة وتستخدم طاقة أقل. وفى البداية كانت هناك شراكة بين أبل وإيه آر إم، وقد وضعت شرائح تستخدم هندستها فى iPhone (آى فون) الأصلى. وقد حشد فاضل دعمًا من مهندسين آخرين وأثبت أنه فى الإمكان مجابهة جوبز وإثناؤه عن قراره. حيث صاح فاضل فى أحد الاجتماعات عندما أصر جوبز أنه من الأفضل وضع ثقتهم فى إنتل كى تصنع لهم شريحة محمول جيدة. بل وصل الأمر بـ فاضل أن وضع بطاقة عمله بـ أبل على الطاولة مهددًا بالاستقالة.



وفى النهاية بدأ جوبز يلين. فقال: "حسنًا، لن أعارض أحد أفضل رجالى". فى الواقع لقد فعل شيئًا جامحًا. فقامت أبل بإجازة هندسة إيه آر إم، ولكنها اشترت أيضًا شركة تصميم معالجات دقيقة يعمل بها ١٥٠ فردًا فى بالو ألتو تدعى "بى. إيه. سيمى"، وجعلتها تصنع نظام كاستم على رقاقة يسمى A4 (إيه فور) والذى كان يعتمد على هندسة الإيه آر إم وتم تصنيعه فى كوريا الجنوبية بواسطة سامسونج، ويقول جوبز عن ذلك:

> فيما يتعلق بأعلى أداء، فإن إنتل هى الأفضل. فهم يصنعون أسرع شريحة، هذا إن كنت لا تكترث كثيرًا للطاقة والتكلفة. ولكنهم يصنعون المعالج فقط على شريحة واحدة، لذا يتكون الجهاز من العديد من الأجزاء الأخرى، أما الرقاقة A4 خاصتنا فتجمع المعالج والرسومات ونظام التشغيل والتحكم بالذاكرة فى شريحة واحدة. وقد حاولنا مساعدة إنتل، ولكنهم لا ينصتون كثيرًا. فطالما أخبرناهم طوال سنوات بأن رسوماتهم مقززة. فكل ثلاثة أشهر نحدد اجتماعًا معى وأهم ثلاثة رجال بشركتنا وبول أوتيللينى. فى البداية كنا نقوم بأشياء مذهلة

معًا. وقد أرادوا من هذا المشروع المشترك الضخم أن يصنع شرائح لهواتف iPhone (آى فون) المستقبلية، ولكن كان هناك سببان جعلانا نرفض. الأول بطؤهم الشديد، فهم يشبهون السفن التى تسير بالبخار، حيث يتسمون بعدم المرونة ونحن اعتدنا أن نعمل بسرعة كبيرة، والسبب الثانى هو عدم رغبتنا فى أن نعلمهم كل شىء، ونسمح لهم ببيع هذه الأشياء لمنافسينا.

ووفقًا لـ أوتيللينى، كان من الأحرى للـ iPad (آى باد) أن يستخدم شرائح إنتل. لكن المشكلة – على حد قوله – أن أبل وإنتل لم تستطيعا الاتفاق على السعر، كما اختلفا حول الأحقية فى تملك التصميم، وذاك هو مثال آخر على رغبة جوبز – فى الواقع التزامه – بأن يتملك كل جزء من المنتج، بداية من السيليكون وحتى البرمجيات.

الإطلاق، يناير ٢٠١٠

إن الإثارة المعتادة التى كان جوبز يولدها عند إصدار منتج قلت أمام الضجة المدوية التى صاحبت الإعلان عن إصدار iPad (آى باد) فى ٢٧ يناير عام ٢٠١٠ فى سان فرانسيسكو. فقد وضعت صحيفة الإيكونوميست صورته وهو يرتدى رداءً وتحيط به هالة مقدسة ويمسك بالحاسب اللوحى. وكتبت صحيفة وول ستريت تعليقًا ممجدًا مشابهًا: "لا نتذكر آخر مرة شهدنا فيها كل هذه الضجة عند طرح أى حاسب".

وتأكيدًا على الطبيعة التاريخية للإطلاق، دعا جوبز الكثير من العاملين القدامى الذين كانوا يعملون معه فى أبل فى أيامه الأولى. وما كان أكثر إثارة للمشاعر أن جيمس إيسون – الطبيب الذى أجرى له عملية زرع الكبد العام الماضى – وجيفرى نورتون – الذى أجرى له عملية بالبنكرياس فى ٢٠٠٤ – كانا من بين جمهور الحاضرين ويجلسان بصحبة زوجته وابنه ومنى سيمبسون.

قام جوبز بمهمته المعتادة التى يتقنها جيدًا والمتمثلة فى شرح استخدامات الجهاز الجديد، تمامًا كما فعل عند إطلاق iPhone (آى فون) قبل ذلك بثلاث سنوات، وفى هذه المرة علق شاشة تظهر عليها صورة iPhone (آى فون) وحاسب محمول تتوسطهما علامة استفهام، وسأل: "السؤال المطروح هو: هل فى الإمكان أن نضع شيئًا بينهما؟". وهذا "الشىء" لابد أن يمكننا من تصفح شبكة الإنترنت ورسائلنا الإلكترونية والصور وتسجيلات الفيديو والاستمتاع بالموسيقى والألعاب والكتب الإلكترونية. لقد غرز وتدًا فى قلب مفهوم الحواسب المحمولة الصغيرة. حينما قال: "الحواسب المحمولة لا تفيد فى أى شىء!". هلل الضيوف المدعوون والموظفون، فأضاف: "ولكن لدينا شيئًا أفضل بكل المقاييس. نحن ندعوه iPad (آى باد)".

وكـى يؤكـد على الطبيعة البسيطة المريحة للـ iPad (آى باد)، سار جوبز متمهلًا نحو مقعد جلدى مريح وطاولة جانبية (فى الواقع – وهو ما يدلل على ذوقه – كان المقعد من متجر Le Corbusier وكانت الطاولة من متجر Eero Saarinen) وأمسك بواحد قائلًا بحماس: "إنه أكثر حميمية من الحاسب المحمول". قام بالولوج على الموقع الإلكترونى لجريدة نيويورك تايمز، وأرسل رسالة إلكترونية لـ سكوت فورستول وفيل تشيللر ("يا إلهى، نحن نطلق حقًا iPad (آى باد)")، وتنقل عبر ألبوم للصور، واستخدم التقويم، وقام بتضخيم صورة برج إيفل من على خرائط جوجل، وشاهد بعض مقاطع الفيديو (*Star Trek* و Pixar's *Up*)، وعرض رفًا للكتب الإلكترونية، وشغل أغنية (Like a Rolling Stone لـ بوب ديلان، والتى شغلها فى حفل إصدار iPhone آى فون). ثم سأل: "أليس هذا مذهلًا؟".

وعند عرضه شريحته الأخيرة، أكد جوبز على فكرة رئيسية فى حياته، والتى جسدها iPad (آى باد) وهى لافتة لتقاطع شارعى Technology (التكنولوجيا) و Liberal Arts (الفنون التحررية) قائلًا: "إن السبب الذى يجعل أبل قادرة على إنتاج أجهزة مثل iPad (آى باد) هو محاولتنا الدائمة للتواجد فى ذلك التقاطع بين التكنولوجيا والفنون التحررية". وقد كان iPad (آى باد) هو التجسيد الرقمى للـ *Whole Earth Catalog*، المكان الذى يلتقى فيه الإبداع بأدوات الحياة.

وللمرة الأولى، لم تكن الاستجابة الأولية هى التهليل. فلم يكن iPad (آى باد) متاحًا بعد (فلن يطرح بالأسواق قبل أبريل)، وبعض الحاضرين الذين شاهدوا عرض جوبز لم يستوعبوا تمامًا ما هذا. أهو iPhone (آى فون) يتعاطى منشطات؟ كتب دانيال ليونز (والذى يمتهن وظيفة أخرى وهى لعب شخصية "ستيف جوبز الزائفة" فى محاكاة ساخرة على شبكة الإنترنت) من جريدة نيوزويك: "أنا لم أصب بمثل هذا الإحباط منذ المفاجأة التى فاجأت بها سنوكى الجميع فى مسلسلها الشهير". ونشرت مدونة جيزمودو مقالاً لأحد المشاركين يحمل عنوان "ثمانية أشياء مثيرة للاشمئزاز فى iPad آى باد" (لا يوجد به مهام متعددة، ولا كاميرات، ولا فلاش...). ولم يسلم الاسم أيضًا من السخرية فى المدونات، حيث كتب الناس تعليقات غاضبة حول تشابه الاسم بنوع من منتجات المرأة الصحية، وكان الهاش تاج iTampon ثالث موضوع رائج تم طرحه للنقاش على تويتر فى ذلك اليوم.

ولا ننسى كذلك استهجان بيل جيتس، فقد قال لـ برنت شلندر: "ما زلت أعتقد أن الأفضلية ستكون لمزيج من الصوت وقلم ولوحة مفاتيح حقيقية – بمعنى آخر جهاز حاسب صغير. لذا فلم يراودنى الشعور نفسه الذى سبق وراودنى عندما رأيت (آى فون) حيث قلت: "يا إلهى، إن مايكروسوفت لم تضع لها أهدافًا عالية بالشكل

الكافـى". إنــه جهاز قراءة لطيف، ولكن لا يوجد شىء بــ iPad (آى باد) جعلنى أنظر إليــه وأقــول: "آه، أتمنى لو كانــت مايكروسوفت هى من صنعت هــذا". وواصل كلامه مؤكـدًا أنه يصمم على أن تواصل مايكروسوفت استخدامها للمرقم لإدخال المعلومات. وقـد أخبرنى: "لسنوات عديدة وأنا أتكهن بظهور حاسب لوحى بمرقم. وسوف تصدق ظنونى فى النهاية".

وعشيـة إعلانه لإنتـاج iPad (آى باد)، كان جوبز منزعجًا ومكتئبًـا. وأثناء تواجدنا بمطبخه استعدادًا لتناول العشاء، ظل يحوم حول الطاولة بينما يستعرض رسائل إلكترونية ومواقع تتحدث عن جهاز iPhone (آى فون) خاصته.

> وصلنــى مـا يقرب من ثمانمائة رسالـة إلكترونية فى الأربع والعشرين ساعـة الماضية. وكانت معظـم هذه الرسائل عبـارة عن شكاوى. ليس هنـاك مأخذ USB، وليس هنـاك هذا، وليس هناك ذاك. وبعض هذه الرسائل كانت على شاكلة: "تبًا لك، كيف أمكنك القيام بذلك؟". وأنا لا أرد علـى الرسائل فى العادة ولكننى رددت: "لابـد أن أبويك فخوران للغاية بسلوكك هذا". والبعض الآخر لم يرقه الاسم، وغيرهم. لقد أصبت بالاكتئاب فى هذا اليوم. فالأمر كان أشبه بتلقى لطمة تدفع المرء للخلف بعض الشىء.

ولكنــه تلقــى مكالمة تهنئة فى ذلك اليوم حمل لها كل التقديــر من رام إيمانويل رئيس أركان الرئيــس أوباما. ولكنه أشار أثناء تناول العشاء إلى أن الرئيس لم يتحدث إليه منذ أن تولى منصبه.

وقد انخفضت حدة النقد بعض الشىء عندما طرح iPad (آى باد) بالأسواق ووضع النـاس أيديهم عليه. فوضعت كل من صحيفة *التايم والنيوزويك* صورته بالغلاف. حيث كتـب ليف جروسمان فــى التايم: "إن ما يجعـل الكتابة عن منتجات أبـل صعبًا هو أنها تصـدر محاطة بكثير مــن الضجة. والشىء الآخر الذى يجعـل الكتابة عن منتجات أبل صعبًـا هـو أن هـذه الضجة تكـون أحيانًا صحيحــة". وكان التحفـظ الأساسى – وكان مصيبًـا بشأنــه – لديه هـو: "بالرغم من أنه جهـاز لطيف لاستهلاك المحتـوى، إلا أنه لا يساعـد كثيرًا علـى صنعه". فأجهزة الحاسب – وخاصة نظـام تشغيل Macintosh (ماكنتوش) – أدوات تسمح للناس بصنـع الموسيقــى والفيديوهات والمواقع الإلكترونية والمدونـات والتى تنشر كى يراها العـالم "إن التركيز فى iPad (آى باد) لم يعد ينصب على خلق محتوى بل مجرد امتصاصه والتلاعب به. فهو يخرسك، ويحولك إلى مستهلك سلبــى لروائع الآخرين". كان ذلك نقدًا أثر كثيرًا فى جوبز. وقد عقد العزم أن يحرص

علـى أن تعـزز النسخة التالية من iPad (آى باد) طرقًـا يستطيع المستخدم بها صناعة محتوى فنى.

وقـد جاء عنـوان غلاف *النيوزويك* "ما أعظم شىء فـى iPad (آى باد)؟ كل شىء". وقد عدل دانيال ليونز، الذى أساء لـ iPad (آى باد) بتعليق "سنوكى" عند الإطلاق، عن رأيه فكتب: "إن الفكرة الأولى التى وانتنى عندما رأيت عرض جوبز أن ذلك الجهاز ليس بالشــىء المهم، فهو مجرد نسخة أكبر من iPod Touch (الآى بود تاتش)، أليس كذلك؟ ثـم حظيت بفرصة لاستخـدام iPad (آى باد)، وقلت لنفسى: أريد واحدًا". فأدرك ليونز شأنــه شــأن الآخرين أن ذلك كان بمثابة مشروع جوبز المدلـل، وقد جسد كل ما طمح به. وقد كتب: "لديه قدرة غريبة على اختراع آلات لا نعرف أننا نحتاجها، ولكننا ندرك فجأة أننــا لا نستطيع الحياة بدونها. وهذا الجهاز ذو النظام المغلق ربما يكون الوسيلة الوحيدة لتوفير التجربة التكنولوجية الروحية والتى أصبحت أبل مشهورة بها".

وانصب معظم الجدل الذى دار حول iPad (آى باد) على ما إذا كان امتلاك الشركة لـكل أجزائـه (نظام مغلق) نعمــة أم نقمة. وقد بـدأت جوجل فى لعـب دور مشابه لذلك الــذى لعبته مايكروسوفت فى الثمانينيات، حيـث قدمت منصة هـاتف جوال - Android (أندرويد) - متاحة للجميع أو مفتوحة ويمكن لجميع صناع الأجهزة استخدامها. ونظمت مجلــة *فورتشن* مناظرة حول هــذا الموضوع فى صفحاتها. فكتب مايـكل كوبرلاند: "ليس هناك سبب يبرر كونه مغلقًا". ولكن زميله جون فورت قدم حجة قوية قائلًا: "إن للأنظمة المغلقــة سمعة سيئة، ولكنها تعمل جيدًا ويحقق منها المستخدمون فائدة، وليس هناك على الأرجـح من استطــاع أن يبرهن على ذلك بشكل مقنع أكثر مــن ستيف جوبز. فمن خلال المـزج بـين الأجهزة والأنظمة والخدمــات والتحكم بها بدقة، تتمكن أبـل دومًا من التفوق علــى منافسيهــا وتصنيع منتجات مذهلــة". وقد اتفقا أن iPad (آى بــاد) سيكون أوضح اختبــار لهــذا السؤال منذ ظهـور نظام تشغيـل Macintosh (ماكنتوشـ) الأصلى. كتب فــورت: "أخذت أبل سمعتها كشركة مولعة بالسيطــرة إلى آفاق جديدة تمامًا برقاقة A4 (إيــه فور) التى تعزز قوة الجهاز. فأصبح لـ كوبرتينو الآن سيطرة مطلقة على السيليكون والجهاز ونظام التشغيل ومتجر أبل ونظام الدفع".

ذهــب جوبــز إلى متجر أبل فى بالو ألتو قبيل فـترة الظهيرة مباشرة فى الخامس من أبريل، ذلك اليوم الذى عرض فيه iPad (آى باد) للبيع، وقد أوضح دانييل كوتك — توأم روحــه منذ عملهما معًا فى ريد وبداية عملهما فى أبل والذى لم يعد يشعر بالضغينة لعدم حصولــه على خيارات خاصة بأسهم المؤسسين — سبب وجوده هناك. ويروى كوتك: "لقد مــرت خمسة عشر عامًا، وأردت رؤيته ثانية. حيث أمسكت بــه وأخبرته بأننى سأستخدم iPad (آى بــاد) فى كتابة كلمــات أغانى. كان مزاجه معتدلًا وانخرطنا فى دردشة لطيفة

بعـد كل هــذه السنوات". كانت باول وابنتهما الصغرى إيـف تشاهدان ما يحدث من أحد أركان المتجر.

وبعد أن كان من المؤيدين لفكرة جعل الأجهزة والأنظمة مفتوحة بقدر الإمكان، عدل وزنياك عن رأيه وظل يراجع هذا الرأى. وكما اعتاد، سهر طيلة الليل بصحبة المتحمسين منتظـرًا – وهـو يصطف بطابور – فتح المتجـر. فى هذه المرة كان فــى مركز فالى فير التجـارى فى سان خوسيه يقود عربته الكهربائيــة السيجواى. سأله صحفى عن امتلاك أبـل لكافة أجـزاء أجهزتها، فأجابـه قائلًا: "إن أبـل تضعك فى حظـيرة نقالة وتبقيك داخلهــا، ولكن لهذا بعض المميزات. أحب الأنظمة المفتوحة، لكن هذا يرجع لأننى متسلل للحواسـب. ولكن معظم النـاس تريد أشياء سهلــة الاستخدام، وتتمثل عبقرية ستيف فى أنــه يعرف كيف يجعل الأشيــاء بسيطة، وهذا يتطلب فى بعض الأحيان السيطرة على كل شىء".

وقد حل سؤال: "ماذا يوجد لديك على جهاز iPad (آى باد) خاصتك؟" محل: "ماذا يوجد لديك على جهاز iPod (الآى بود)؟" حتى رجال الرئيس أوباما – والذين استعملوا iPad (آى باد) للدلالة على إطلاعهم على آخر مستجدات التكنولوجيا – مارسوا اللعبة. فاستخدمــه المستشار الاقتصادى لارى سامرز وحمّل به تطبيق معلومات بلومبيرج المالية، ولعبــة سكرابـل، ونسخة مــن "الأوراق الاتحادية". وحمل به رئيسـ الأركان رام إيمانويل عــددًا وفيرًا من الصحـف، وحمل به مستشــار الاتصالات بيل بيرتون مجلــة فانيتى فير وموســم كامل من المسلسل التليفزيونى *Lost*، وحمل بــه المدير السياسى ديفيد إكسيلرود لعبة البيسبول والإذاعة العامة القومية.

تولــدت لدى جوبز مشاعــر جياشة إثر قراءتــه لقصة – والتى أرسلهــا لى إلكترونيًا – كتبهــا مايـكل نوير علــى موقع Forbes.com. فـكان نوير يقرأ إحـدى روايات الخيال العلمى على جهاز iPad (آى باد) بينما يقيم بمزرعة منتجات ألبان فى منطقة ريفية تقع شمــالى بوجوتــا فى كولومبيا، عندما جاءه صبى فقير فــى السادسة من عمره وكان يعمل فــى تنظيف الاصطبــلات. وقد أعطاه نوير الجهــاز وهو يشعر بالفضــول. ودون تلقى أية إرشــادات وبالرغم من عدم رؤيته لجهاز حاســب من قبل، بدأ الصبى يستخدمه بديهيًا. فشرع ينقر على الشاشة ويستخدم التطبيقات ويمارس لعبة الكرة والدبابيس، فكتب نوير: "صمم ستيف جوبز حاسبًا قويًا يستطيع طفل أمى فى السادسة من عمره استخدامه دون توجيه. إن لم يكن ذلك سحرًا، فلا أعرف ما هو السحر".

فى أقل من شهر باعت أبل مليون جهاز iPad (آى باد)، وهو الرقم الذى لم يصل إليه iPhone (آى فـون) إلا فــى ضعف هذه المدة. وبحلول مارس ٢٠١١ – أى بعد مضى تسعة أشهـر على إطلاقه – باعت الشركة خمسة عشـر مليون جهاز. وفى ضوء بعض المقاييس أصبح هذا هو أنجح إصدار لمنتج فى التاريخ.

الدعاية

لم يكـن جوبز راضيًا عن الإعلانات الأصلية لـ iPad (آى باد). وكالمعتاد أقحم نفسه فى حملة التسويق وعمل مع جيمس فينسنت ودنكان ميلز فى وكالة الدعاية (والتى تسمى الآن تـى بـى دابليو ايه/ ميديا آرتى لاب) مع الاستعانة بنصائـح لى كلو رغم تقاعده النسبى. وكان الإعـلان الذى أنتجوه فى البداية عبارة عن مشهد لطيف لرجل يرتدى بنطال جينز باهـت اللون وكنزة فضفاضة ويستلقى على مقعد ويتفحص رسالة إلكترونية وألبوم صور وجريـدة *نيويورك تايمز* وكتبًا ولقطة فيديو بجهاز iPad (آى باد) القابع فوق ساقيه. ولم يصاحـب الإعلان أية كلمات، فقط نغمات أغنية There Goes My Love لـ بلو فان فى الخلفيـة. قال فينسنت: "بعد أن وافق عليه ستيف، عدل عـن رأيه وقال إنه يبغضه. وقال إنه يشبه إعلان متجر بوترى بارن"، وقد أخبرنى جوبز لاحقًا:

> كان مـن السهـل أن نشرح ما هـو iPod (الآى بود) ـ ألف أغنية فـى جيبك ـ مما سمح لنا بالانتقال سريعًا إلى الإعلانات الظلية الأيقونية. ولكن كان من الصعب أن نشرح ما هو iPad (آى باد). لم نرغب أن نعرضه كحاسب آلى، وبالرغم من ذلك لم نود أن نظهره لطيفًا للغاية بحيث يبدو مثل تلفاز ظريف. وأظهرت المجموعة الأولى من الإعلانات أننا لم نكن ندرى ماذا نفعل. فهى تذكرك بقماش الكشمير ومتجر أحذية Hush Puppies .

لم يكـن جيمس فينسنت قـد أخذ إجازة منـذ شهور. لذا عند طـرح iPad (آى باد) أخـيرًا فـى الأسواق وأذيعـت الإعلانات، قاد سيارتـه بصحبة أسرتـه إلى حفل كوتشيلا ميوزيـك فى بالم سبرينجز، والذى استضاف بعض أفضل فرقه مثل Muse و Faith No More و Devo، وبعـد وصوله بفترة وجيزة، اتصـل به جوبز قائلًا له: "إعلاناتك مثيرة للغثيان إن iPad (آى باد) يحدث ثورة فى العالم، ونحن بحاجة لإعلانات بالمستوى نفسه. لقد أعطيتنى هراء".

قال له فينسنت: "حسنًا، ما الذى تريده. أنت لم تستطع أن تخبرنى بماذا تريد".

قال جوبز: "لا أعرف. لابد أن تبتكر لى شيئًا جديدًا. ولا شىء مما أريتنى إياه يقترب مجرد الاقتراب مما أريد".

جادلـه فينسـنت، وفجـأة انفجر جوبـز غضبًا. وقد قـال فينسنت عن ذلـك: "شرع يصـرخ فىَّ". ولأن فينسنـت شخص يفقد السيطرة على أعصابـه كذلك، لذا تصاعدت حدة التراشق بالكلمات.

فعندما صاح فينسنت: "عليك أن تخبرنى بما تريد"، فأجابه جوبز صارخًا: "لابد أن تعرض علىَّ بعض الأمثلة، وسوف أعرف ما أريد عندما أراه".

"مذهل، دعنى أسجل هذا فى مدونتى كمقولة للمبدعين: سوف أعرف ما أريد عندما أراه".

أصيب فينسنت بإحباط شديد حتى إنه ضرب جدار المنزل الذى استأجره بقبضته محدثًا ثقبًا كبيرًا به. وعندما خرج أخيرًا لأسرته التى كانت تجلس عند حمام السباحة، نظروا إليه فى قلق، فسألته زوجته: "هل أنت بخير؟".

ظل فينسنت وفريقه يعملان طوال أسبوعين كى يصلوا إلى مجموعة من الخيارات الجديدة، والتى طلب أن يقوم بعرضها فى منزل جوبز بدلًا من مكتبه، متمنيًا أن يجد بيئة أكثر استرخاء فى المنزل. بعد أن وضعا الألواح القصصية على طاولة القهوة، عرض هو وميلز عليه اثنتى عشرة فكرة. واحدة كانت ملهمة ومحركة للمشاعر. وأخرى كانت خفيفة الظل يسير بها الممثل الكوميدى مايكل سيرا خلال منزل زائف بينما يدلى بتعليقات مضحكة حول الطريقة التى يستطيع أن يستخدم بها الناس أجهزة iPad (آى باد). إعلانات أخرى وضعت iPad (آى باد) فى أيادى مشاهير، أو أمام خلفية بيضاء، أو جعلته بطلًا فى مسلسل كوميدى صغير، أو وضعته فى معرض لبيع المنتجات.

وبعد التناقش حول الخيارات، أدرك جوبز ما يريد. ليس خفة الظل، ولا اللجوء للمشاهير، ولا حتى العروض. قال: "لابد أن يكون مباشرًا. يجب أن يتحول إلى بيان. هذا جيد". لقد أعلن أن iPad (آى باد) سيغير العالم وأراد حملة تعزز هذا التصريح، فثمة شركات أخرى ستنتج أجهزة حاسب لوحية مشابهة فى غضون عام تقريبًا – على حد قوله – وأراد أن يتذكر الناس أن iPad (آى باد) هو الجهاز الحقيقى. "نحتاج إعلانات تعلن عما أنجزناه".

نهض فجأة، وبدا ضعيفًا بعض الشىء ولكنه كان يبتسم. قال: "لابد أن أذهب للحصول على جلسة تدليك الآن. واصلا العمل".

وهكذا أخذ فينسنت وميلنر بالإضافة إلى كاتب الإعلانات إريك جرنبام على عاتقهم مهمة نسج خيوط ما أسموه "البيان". سوف يكون سريع الإيقاع وغنيًّا بالصور النابضة بالحياة والموسيقى الموحية، وسوف يؤكد أن iPad (آى باد) أحدث ثورة بالعالم، والموسيقى التى اختاروها كانت عبارة صاخبة متكررة للمطربة كارين أو من أغنية Gold Lion التى أنشدتها مع فريق Yeah Yeah Yeahs، وفى الوقت الذى أظهر فيه الإعلان iPad (آى باد) وهو يفعل أشياء سحرية، أعلن صوت قوى: "آى باد رفيع. آى باد جميل... إنه قوى على نحو جنونى. إنه ساحر... فيه فيديوهات وصور. وكتب أكثر مما يمكنك أن تقرأ طوال حياتك. إنه ثورة حقيقية، ولا يزال فى بدايته".

وبمجرد أن تمت إذاعة إعلانات البيان، حاول الفريق التوصل لشىء أكثر رقة، والذى صورته المخرجة الشابة جيسيكا ساندرز على طريقة وثائق يوم من حياة المرء.

أحبــه جوبز — لفترة وجيــزة. بعد ذلك انقلب ضده للسبب نفســه الذى جعله ينقلب ضد الإعلانــات الأصلية التى كانت مشابهة لإعلانات بوترى بارن؛ حيث صاح قائلًا: "تبًا، إنه يشبه إعلانات بطاقة الفيزا، النمطية نفسها".

كان يريد إعلانات مختلفة وجديدة، ولكنه أدرك فى النهاية أنه لا يريد أن يشرد بعيدًا عما اعتبره صوت شركة أبل، فبالنسبة له، كان لهذا الصوت مجموعة خصائص متفردة: بسيـط وإيضاحى ونقى. يروى لى كلو: "كنا نسـير على درب نمط الحياة هذا، والذى بدا أنه يروق لـ ستيف ولكنه قال فجأة: "أنا أبغض هذه الفكرة، إنها لا تعبر عن أبل". ثم طلب منـا العودة إلى صوت أبل. فهو صوت بسيط وصادق". وهكذا عادوا إلى إعلانات الخلفية البيضاء النقية مع التركيز على الجهاز وإبراز كل ما يستطيع iPad (آى باد) القيام به.

التطبيقات

لم تكن إعلانات iPad (آى باد) تدور حول الجهاز، وإنما ما يمكنك فعله به. فى الواقع، إن نجاحه لم يتأت من جمال الجهاز بل من التطبيقات، والتى أتاحت لك الفرصة للانغماس فــى جميع أنواع الأنشطة المبهجة. فكانت هنــاك الآلاف — والتى سرعان ما صارت مئات الآلاف — من التطبيقات التى تستطيع تحميلها مجانًا أو مقابل بضعة دولارات. فتستطيع التصويب على الطيور الغاضبــة بنقرة من إصبعك، ومتابعة أسهمك، ومشاهدة الأفلام، وقراءة الكتب والمجلات، والاطلاع على آخر الأخبار، وممارسة الألعاب، وإهدار قدر كبير لا يستهــان به من الوقــت. فمرة أخرى أدى الدمج بين الجهاز والبرنامج والمتجر إلى جعل استخـدام الجهاز سهلًا. ولكن التطبيقات تجعل المنصة أيضًا متاحة بشكل ما — بطريقة خاضعــة لسيطرة كاملة — للمصنعين الخارجيين ممن يريـدون تصنيع برنامج ومحتوى له، متاحة كحديقة مجتمعية رعوية مسورة.

وقد بدأت ظاهرة التطبيقات مع iPhone (آى فون)، فعند إصداره فى أوائل ٢٠٠٧، لم تكـن هنــاك تطبيقات تستطيع شراءهــا من مصنعين خارجيين، حيــث لم يسمح لهم جويــز فى البدايــة بتصنيع أى منها، فلم يرغــب أن يقوم أى مصنعــين خـارجيين بإنتاج تطبيقــات للــ iPhone (آى فون) قد تحدث به الفوضى أو تصيبــه بالفيروسات أو تلوث كماله.

وكان آرت ليفنســون — عضــو مجلــس إدارة الشركــة — أحـد هــؤلاء الذيــن ينادون بالسمــاح للشركات الأخرى بإنتاج تطبيقــات iPhone (آى فون)، ويروى قائلًا: "اتصلت به عدة مرات لأقنعه بوجهة نظرى فيما يتعلق بالتطبيقات". فإن لم تسمح لهم أبل بالقيام بذلــك بل وتشجعهم، ستقوم بذلك شركة أخــرى مصنعة للهواتف الذكية محققة لنفسها

أفضليــة تنافسيــة. وأيد هذا الرأى مديــر التسويق فى شركة أبل فيــل تشيللر. قائلًا: "لا أتخيل قيامنا بتصنيع شىء قوى كـ iPhone (آى فون) دون أن نشجع المصنعين على إنتاج الكثير من التطبيقات. إننى متأكد من أن المستهلكين سيحبون مثل هذه التطبيقات". ومن خارج الشركة أشار الرأسمالى المغامر جون دور إلى أن السماح بإنتاج التطبيقات سيفرخ عددًا كبيرًا من أصحاب المشروعات الناشئة ممن سيقدمون خدمات جديدة.

فى البداية قمع جوبز هذا النقاش، جزئيًا لأنه شعر بأن فريقه لا يملك الحنكة الكافية التى تجعله يدرك كل التعقيدات التى قد تصاحب السماح بظهور طرف ثالث من مصنعى التطبيقــات. فقــد أراد أن ينعــم بالتركيز. قال تشيللــر: "لذا لم يرغب فــى مناقشة هذا الموضــوع". ولكــن بمجرد طرح iPhone (آى فــون)، كان لديه استعــداد أن ينصت لتلك الآراء. قــال ليفنســون: "فى كل مــرة نخوض هذا الحوار، يبدو ستيــف أكثر تفتحًا". فقد نوقش هذا الموضوع بحرية تامة فى أربعة اجتماعات للمجلس.

وسرعــان مــا أدرك جوبــز أن ثمة وسيلة لنيــل أفضل ما فى النهجــين. فسوف يسمح للمصنعــين الخارجيين بكتابة التطبيقات، ولكن هذه التطبيقات ستخضع لمعايير صارمة، وســوف تختبر وتجاز مــن قبل أبل، وتباع فقط فــى متاجــر iTunes (آى تيونز). فبهذه الطريقة سوف يستطيع حصد فوائد تشجيع الآلاف من مصنعى الأنظمة وفى الوقت ذاته الاحتفاظ بسيطرة كافية لحماية كمال iPhone (آى فون) وبساطة تجربة المستهلك. قال ليفنســون: "كان ذلك حلًا سحريًا أصــاب الهدف مباشرة، فجعلنا نستفيد من التفتح فى الوقت الذى نحتفظ بسيطرة كاملة على كل شىء".

وتم افتتــاح App Store (آب ستــور) للـ iPhone (آى فون) علــى موقع iTunes فى يوليو ٢٠٠٨؛ ووصل عدد التطبيقات إلى المليار بعد مضى تسعة أشهر. وبحلول الوقت الذى طرح به iPad (آى باد) بالأسواق فى أبريل ٢٠١٠، كان هنــاك ١٨٥,٠٠٠ تطبيق iPhone (آى فــون) متــاح. وكان فى الإمكان استخدام معظم هذه التطبيقات فى iPad (آى باد)، بالرغــم من أنها لا تصبح أفضل عند تشغيلها علــى الشاشة الأكبر. ولكن فى غضون أقل مــن خمســة أشهر، وضع المصنعون خمســة وعشرين ألف تطبيق جديــد أعدت خصيصا لاستخدامهــا فى iPad (آى باد). وبحلول يوليــو ٢٠١١ كان هنــاك ٥٠٠,٠٠٠ تطبيق لكلا الجهازين، تم تحميلها لما يزيد على خمسة عشر مليار مرة.

لقــد خلق آب ستــور صناعة جديدة بين عشية وضحاها، ففــى غرف المبيت والمرآب وداخــل شركات الدعاية الكــبرى شرع صاحبو الشركات النــاشئــة فى اختراع تطبيقات جديــدة. ودشنت شركــة الرأسمال المجازف لـ جون دوير حملة دعم مالى تسمى iFund وصلت تكلفتها إلى ٢٠٠ مليون دولار كى توفر دعمًا ماليًا مساويًا وعادلًا لأفضل الأفكار. ورأت المجــلات والصحف التــى كانت تهب محتواها بالمجان أن أمامها فرصة أخيرة كى

تحقـق الربح. فأنشأ الناشرون المبدعون مجلات وكتبًا، ومواد تعليمية جديدة خصيصًا للـ iPad (آی باد). علـى سبيل المثال، قررت دار النشر المرموقـة Callaway – والتى أنتجت كثيرًا من الكتب بداية من كتاب *Sex* لمادونا وحتى *Miss Spider's Tea Party* – أن تغـير مـن نشاطهـا تمامًا وتتوقف عـن الطباعة كلية كى تركز علـى نشر كتب فى صيغـة تطبيقـات تفاعليـة. وبحلول يونيـو ٢٠١١ كانت أبـل قد دفعـت ٢,٥ مليار دولار لمطورى التطبيقات.

لقـد أحـدث iPad (آی باد) وغيره من الأجهـزة الرقمية القائمة علـى التطبيقات تغيـيرًا جذريًّا فـى العالم الرقمى، ففـى الثمانينيـات، كان الولـوج إلى شبكة الإنترنت يتطلـب فـى العادة الاتصال بخدمة مـا مثـل AOL ، أو Compu Serve أو Prodigy والتـى كانت تفرض رسومًـا على الدخول إلى مـا يشبه الحديقة الرعويـة المسورة التى تزخـر بالمحتـوى بالإضافـة إلى بعض بوابات الخروج التـى تتيـح للمستخدمين الأكثر شجاعـة الوصـول إلى عالم الإنترنت الأكـثر رحابة. وبدأت المرحلـة الثانية – فى أوائل التسعينيـات – بظهور برامـج التصفح التى مكنت الجميع مـن تصفح الإنترنت مجانًا باستخـدام بروتوكـولات نقل النصـ الفائق لرابـط الشبكة المعلوماتيـة العالمية، والذى يربط مليـارات المواقع، وظهرت محـركات البحث بحيث يستطيع النـاسـ إيجاد المواقع التـى يريدونهـا بسهولـة. وإطـلاق iPad (آی بـاد) كان بمثابة المبشر بنمـوذج جديد. فتشبه التطبيقات الحدائق المسورة القديمة. فصانعوها يستطيعون فرض رسوم وتقديم مزيد مـن الوظائف للمستخدمين الذين يحملونها، ولكن ظهور التطبيقات كان يعنى أن الطبيعـة المنفتحة المترابطة للإنترنت انتهت. فليس من السهل البحث عن التطبيقات أو التوصـل إليها من رابط مـا. فلأن iPad (آی باد) سمح باستخـدام كل من التطبيقات وتصفح الإنترنت، فهو لم يتورط فى حرب مع نموذج الإنترنت. ولكنه قدم بديلًا بالفعل، لكل من المستهلكين وصانعى المحتوى.

النشر والصحافة

لقـد استطاع جوبز تغيير عالم صناعة الموسيقى بتصنيعه للـ iPod (آی بود)، ومن خلال iPad (آی بـاد) وآب ستـور، بدأ يغير عـالم الإعلام، بدءًا من النشـر إلى الصحافة إلى التلفاز إلى الأفلام.

كانـت الكتب هدفًا واضحًـا، ومنذ ابتكار قارئ الكتـب الإلكترونى كيندل من شركة أمـازون ظهـر ولع الناس بالكتـب الإلكترونية. ومن ثم ابتكرت أبـل موقع iBooks (آی بوكـس) الذى كان يبيع الكتب الإلكترونيـة بالطريقة نفسها التى يبيع بها موقع iTunes

الأغنيـات. لكن كان هناك اختلاف طفيف فى نموذج العمـل، فبالنسبة لموقع iTunes، أصر جوبز على أن تباع جميع الأغنيات بسعر رخيص موحد، بدءاً من ٩٩ سنتًا. وحاول جيـف بيزوس من شركة أمــازون أن يتبنى أسلوبًا مشابهًا مع الكتـب الإلكترونية، حيث أصر على بيع الواحد مقابل ٩,٩٩ دولار كحد أقصى. وقد عرض جوبز على الناشرين ما رفضـ عرضه على شركات الأسطوانات: فبإمكانهم تحديد أى سعر يريدونه لبضائعهم فــى موقــع iBooks، وسوف تأخـذ أبل ٣٠٪ من هــذا السعر. فى البدايــة أدى هذا إلى تحديد أسعار أعلى من تلك التى تباع بها الكتب فى أمازون. ولماذا قد يدفع الناس سعرًا أعلــى لــ أبل؟ كان ذلك سـؤالاً طرحه والت موسبيرج على جوبز فــى حفل إطلاق iPad (آى بـاد)، وجاءت إجابــة الأخير كالتالى: "لن يحدث هــذا. فالسعر سيكون مماثلا". وكان مصيبًا.

وفى اليوم التالى لإطلاق iPad (آى باد)، شرح لى جوبز فكرته عن الكتب:

> لقـد أفسـدت أمازون الأمـر. فكانت تشـترى بعض الكتب بسعـر الجملة، ولكـن تبيعها بسعر ٩,٩٩ دولار، وهـو السعـر الذى يقل عـن سعر التكلفة. وقد بغض الناشـرون هذا ــ فظنوا أن ذلــك سيـؤدى إلى عجزهـم عن بيع الكتب المطبوعة بـ ٢٨ دولارًا؛ لذا حتى قبـل أن تظهر أبل علــى الساحة، بدأ بعض بائعى الكتب يقطعـون تعاملهم مع أمازون. لذا قلنا للناشرين "سوف نتبـع نموذج الوكالة، حيث تحددون أنتم الأسعـار ونحصل نحن على نصيبنا المتمثل فى ٣٠٪، ونعـم سـوف يدفع المشترى سعرًا أعلـى بعض الشىء، ولكن هذا هو مــا تريدونه بأى شكل من الأشـكال". ولكننــا طلبنا ضمانًا كذلك بأنه فى حالة ما إذا باع أى طرف الكتب بسعر أرخص مـن الـذى نبيع به، فسوف نبيعهــا نحن أيضًا بسعر أقـل. لذا فقد ذهبوا إلى أمــازون وقالوا: "سوف توقعون عقد الوكالة وإلا فلن نعطيكم كتبنا".

اعـترف جوبز أنــه كان يحاول القيــام بالأمر بكلتــا الطريقتين فيما تعلــق بالموسيقى والكتــب. فرفضـ أن يقـدم لشـركات الموسيقــى نمـوذج الوكالــة والسماح لهـم بتحديد أسعارهــم. لماذا؟ لأنــه لم يكن مضطرًا لهـذا. ولكنه قام بذلك مع الكتــب. قائلاً: "نحن لسنــا أول شركة تعمل فى مجال الكتب. وبسبب الوضــع القائم، فإن أفضل شىء بالنسبة لنا كان اتخاذ هذه الخطوة الجريئة وتبنى نموذج الوكالة. وقد نجحنا فى هذا".

بعــد حفل إطلاق iPad (آى باد) مباشــرة، سافر جوبز إلى نيويورك فى فبراير ٢٠١٠ كى يلتقــى بالمديرين التنفيذيين فى مجال صناعة الصحافــة، وفى خلال يومين التقى روبــرت ميردوخ وابنــه جيمس ومجلســ إدارة جريدتهما *وول ستريت جورنــال*، وأيضًا آرثــر سلزبرجر الابن وأعضــاء الإدارة العليا فى *نيويورك تايمــز*؛ والمديرين فى *التايم*

وفورتشـن ومجلات التايم الأخرى. قـال لاحقًا: "كم أحب مساعدة الصحافة الهادفة. فـلا نستطيـع الاعتماد علـى أصحاب المدونـات لنشـر أخبارنا. فنحتـاج إلى التقارير والافتتاحيـات الحقيقيـة أكثر مـن أى وقت مضى؛ لـذا أحب أن أجـد طريقة لمساعدة الناس على تصنيع منتجات رقمية يجنون من خلالها مكاسب كبيرة". وبما أنه استطاع أن يجعـل النـاس يدفعون للحصول علـى الموسيقى، فقد تمنـى أن يستطيع فعل الشىء نفسه مع الصحافة.

لكـن اتضـح أن النـاشرين كانوا متخوفين مـن نهجه. فكان ذلك يعنـى تخليهم عن ٣٠٪ مـن عائداتهـم لـ أبل، ولكن لم تكن تلك هى أكـبر مشكلة. فالأهم من ذلك، خشى النـاشـرون أنـه فى ظل هذا النظام لن يصبح لهم اتصال مباشر بعملائهم؛ فلن يصبح لديهـم عنوان بريدهـم الإلكترونى ورقم بطاقاتهم الائتمانية بحيـث يستطيعون إرسال فاتـورة إليهم والتواصل معهم وتسويق منتجات جديدة لهـم. فعوضًا عن ذلك ستمتلك أبـل المستهلكين وترسـل الفواتير إليهم وتسجـل بياناتهم على قاعـدة بياناتها. وبسبب سياسـة الخصوصية التـى تتبعها، لن تشاركهـم أبل هذه المعلومـات إلا إذا طلب منهم العميل ذلك صراحة.

وكان جوبـز يسعـى على وجه التحديـد لعقد صفقة مـع *نيويورك تايمـز*، والتى شعر بأنهـا جريدة عظيمة تعانى خطـر الانهيار لأنها لم تعرف بعد كيف تحصل رسوم المحتوى الرقمـى. وقد أخبرنى فى بداية عام ٢٠١٠: "قـررت أن يكون أحد مشروعاتى لهذا العام هـو مساعدة – سواء قبلوا ذلك أم لا – جريدة *التايمـز*. فإننى أعتقد أن الدولة ستجنى الكثير عندما يعرفون كيف يقومون بذلك".

وأثناء رحلته إلى نيويورك، تناول العشاء مع خمسين من أعضاء الإدارة العليا فى مجلة *التايمـز* فى حجرة تناول الطعام الخاصة التى تقع تحت الأرض فى جرانا، مطعم آسيوى (وقد طلب مخفوق المانجو والباستا النباتية، وكلاهما لم يكن على قائمة الطعام). وهنـاك أراهم iPad (آى باد) وشرح أهمية تحديد سعر متواضع للمحتوى الرقمى يقبله المستهلك ورسـم لهم جـدولًا بالأسعار المحتملـة والحجم. كم عدد القراء الذيـن سيحظون بهم إن كانت *التايمز* مجانية؟ كان لديهم بالفعل الإجابة عن هذا السؤال فى الجدول، لأنهم كانوا يهبونهـا بالمجان على شبكة الإنترنت بالفعل وكان لديهم نحو عشرين مليون زائر منتظم. ماذا لو جعلوها غالية الثمن حقًا؟ كانت الإجابة عن هذا السؤال موجودة أيضًا؛ فقد كانوا يتقاضـون مـن مشتركى المجلة المطبوعة أكثر مـن ٣٠٠ دولار سنويًا، والذين يبلغ عددهم مليـون مشـترك تقريبًا، وأخبرهم: "لابـد أن تسعوا إلى رقم يتوسـط هذين الرقمين، ألا وهو عشرة ملايين مشترك رقمى. وهذا يعنى أن الاشتراك الرقمى لابد أن يكون رخيصًا للغاية وبسيطًا، نقرة واحدة وخمسة دولارات شهريًا كحد أقصى".

وعندما أصر أحد المديرين على أن المجلة بحاجة إلى العنوان الإلكترونى ومعلومات عن البطاقة الائتمانية لكل مشتركيها، حتى إذا اشتركوا من خلال متجر أبل. قال جويز إن أبل لن تكشف عن هذه المعلومات. وقد أغضب هذا المدير، وقال إنه ليس من الوارد ألا تمتلك *التايمز* مثل هذه المعلومات. فقال جويز: "حسنًا، تستطيع أن تطلبها منهم، ولكن إن لم يعطوكم إياها طواعية، فلا تلومنى. وإن كان هذا لا يروق لك، لا تعمل معنا. فلست أنا من وضعكم فى هذه الورطة. فأنتم من قضيتم السنوات الخمس الماضية تهبون جريدتكم بالمجان على الإنترنت دون أن تحصلوا على بيانات بطاقات ائتمان أى أحد".

التقى جويز أيضًا آرثر سلزبرجر بصورة شخصية. قال جويز لاحقًا: "إنه رجل لطيف، وهو فخور حقًا بمبناه الجديد، وله الحق فى ذلك. تحدثت معه فيما اعتقدت أنه ينبغى عليه القيام به، ولكن لم يتغير شىء". مر عام، ولكن فى أبريل ٢٠١١ بدأت *التايمز* تفرض رسومًا على نسختها الرقمية وتبيع بعض الاشتراكات من خلال أبل، ملتزمة بالسياسات التى حددها جويز. لكنها قررت أن تتقاضى أربعة أضعاف الدولارات الخمسة التى اقترحها جويز.

فى مبنى تايم – لايف، لعب محرر *التايم* ريك ستنجل دور المضيف. كان جويز معجبًا بـ ستنجل، والذى سبق له تكوين فريق موهوب بقيادة جوش كوينتر لإعداد نسخة قوية من المجلة لـ iPad (آى باد) كل أسبوع. ولكنه غضب عندما رأى آندى سروير من جريدة فورتشن هناك. فأخبر سروير وهو حزين أنه لا يزال غاضبًا من تلك القصة التى نشرتها فورتشن قبل عامين وكشفت عن تفاصيل حالته الصحية ومشكلات الأسهم. قال: "لقد هاجمتنى فى وقت ضعفى".

وكانت أكبر مشكلة لدى مؤسسة تايم هى المشكلة نفسها التى طرحتها مجلة *التايمز* للنقاش: فلم ترغب شركة المجلة أن تمتلك أبل مشتركيها وتحرمها من حقها فى تحصيل رسومها بشكل مباشر. وقد أرادت مؤسسة التايم صناعة تطبيقات توجه القراء إلى موقعها الإلكترونى كى يشتروا الاشتراكات. وقد رفضت أبل. وعندما طرحت *التايم* ومجلات أخرى تطبيقات فعلت هذا، مُنعت من حق التواجد بآب ستور App Store.

حاول جويز التفاوض شخصيًا مع رئيس مجلس إدارة تايم وارنر، جيف بيوكيز، هذا الشخص العملى الذكى الذى لا يعرف شيئًا عن الخداع. كانا قد تعاملا مع بعضهما منذ بضع سنوات مضت فيما يتعلق بحقوق الفيديو الخاصة لـ iPod Touch (آى بود تاتش)؛ وبالرغم من أن جويز لم يستطع إقناعه بإبرام صفقة حول نيل شبكة HBO التليفزيونية حقوقًا حصرية لعرض الأفلام بعد إطلاقها بفترة وجيزة، إلا أنه اعترف بأسلوب بيوكيز المباشر والحاسم، ومن جانبه، احترم بيوكيز قدرة جويز على أن يكون مفكرًا استراتيجيًا

ومسيطـرًا على أدق التفاصيل فى ذات الوقت. قـال: "يستطيع جوبز أن ينتقل سريعًا من المبادئ إلى التفاصيل".

وعندمـا اتصـل جوبز بـ بيوكيـز ليعقد معه صفقـة إدراج مجلات شركـة التايم على iPad (آى بـاد)، بدأ حديثه بأن مجلاتهم المطبوعة "مثـيرة للاشمئزاز وأنه ما من أحد يريدهـا حقًّا" وأن أبل تعرض عليهم فرصة عظيمة لبيع اشتراكات رقمية، ولكن "رجالك لا يستوعبون هذا"، ولكن بيوكيز لم يوافقه الرأى على أى من مقدماته المنطقية *هذه*. قال إنـه يسعده أن تبيع أبل اشتراكات رقمية لمؤسسة تـايم. فحصة أبل التى تبلغ ٣٠٪ لم تكن هـى المشكلـة. وأخبره بيوكيز: "أقول لك هذا صراحة، إن بعـت اشتراكًا لصالحنا، فإنك تستطيع الحصول على الـ ٣٠٪ خاصتك".

أجابه جوبز: "حسنًا، لقد أحرزت معك تقدمًا لم أحققه مع أى أحد".

واصـل بيوكيـز حديثه: "لدىَّ فقط سـؤال واحد. إن بعت اشـتراكًا لمجلتى، وأعطيتك الـ ٣٠٪، من سيكون بحوزته الاشتراك ــ أنت أم أنا؟".

أجاب جوبز: "لا أستطيع إعطـاءك كل معلومات المشترك بسبب سياسة الخصوصية التى تتبعها أبل".

قـال بيوكيز: "حسنًا، علينا التوصل إلى اتفاق آخر إذن؛ لأننى لا أريد أن تملك قاعدة اشتراكاتـى بأكملهـا وتجمعها لديك فى أبـل. والشىء التالى الـذى ستفعله ــ بمجرد أن تصبح محتكرًا ــ هو أن تأتينى وتخبرنى بأنه لا ينبغى لى بيع النسخة الواحدة من مجلتى بأربعـة دولارات وإنما بدولار واحد. فـإن اشترك أحدهم بمجلتنا، فنحن بحاجة لأن نعلم من هو، ونريد أن نمتلك القدرة على تكوين مجموعات من هؤلاء الأشخاص على الإنترنت، ونريد امتلاك الحق فى مراسلتهم مباشرة بشأن التجديد".

وجـد جوبز مزيدًا مـن السهولة فى التفاوض مع روبرت ميردوخ، الـذى تملك شركته الإخبارية صحيفتى *وول ستريت جورنال ونيويورك بوست*، وصحفًا حول العالم، واستوديوهات فوكس، وقنـاة فوكس الإخبارية. وعندما التقى جوبز بـ ميردوخ وفريقه، أثاروا كذلك نقطة ضـرورة مشاركتهم فى امتـلاك بيانات المشاركين الذين يأتونهـم عبر App Store. ولكن عندما رفض جوبز، حدث شىء مثير. فبالرغم من أن ميردوخ ليس معروفًا عنه أنه خصم يسهـل التغلب عليه، إلا أنـه أدرك أنه ليس الطرف الأقوى فى هذا الموضوع، لذا قبل شروط جوبز. يروى ميردوخ: "كنا نفضل أن نمتلك بيانات المشتركين، وحاولنا القيام بذلك. ولكن جوبـز لـن يعقد صفقة بهذه الشروط، لـذا قلت: "حسنًا، دعنا نفعل هـذا". فلم أجد سببًا يجعلنا نرفض ونفوت الفرصة. فهو لن يلين ــ وأنا ما كنت لألين لو كنت مكانه ــ لذا وافقت".

بل إن ميردوخ أصدر صحيفة رقمية فقط ــ *ذا ديلى* ــ أعدت خصيصًا لـ iPad (آى باد). وكان الاتفاق أن تباع فى App Store بالشروط التى حددها جوبز، مقابل ٩٩ سنتًا

بالأسبوع. أخذ ميردوخ بنفسه فريقًا إلى كوبرتينو لعرض التصميم المقترح. ولم يكن أمرًا غريبًا أن يبغضه جوبز. وعندما سأله: "هلا سمحت لمصممينا بتقديم المساعدة؟". وافق ميردوخ. يروى ميردوخ: "قام مصممو أبل بتعديله، وعاد فريقنا وأجرى تعديلًا آخر، وبعد مضى عشرة أيام عدنا وعرضنا عليه التصميمين، وقد فضل نسخة فريقنا. وقد أذهلنا هذا".

لم تحقق *ذا ديلى* – وهى ليست صحيفة مصغرة ولا صحيفة جادة وإنما كانت أحد منتجات السوق المتوسط مثل *يو إس إيه تـوداى* – نجاحًا كبيرًا. ولكنها استطاعت توثيق صلة غريبة بين جوبز وميردوخ. فعندما طلب منه ميردوخ إلقاء كلمة فى الاجتماع الإدارى السنوى لشركته الإخبارية والذى عقد فى يونيو ٢٠١٠، وافق جوبز خارجًا بذلك على قاعدته بعدم الظهور فى مثل هذه المناسبات. اصطحبه جيمس ميردوخ بعد ذلك إلى لقاء على العشاء استمر قرابة ساعتين. يروى ميردوخ: "كان غير راض عما تقدمه الصحف عن التكنولوجيا وأخبرنا بأننا سنلقى صعوبة فى تصحيح مسارنا؛ لأننا فى نيويورك، وكل الماهرين فى مجال التكنولوجيا يعملون فى وادى السيليكون". ولم يكن وقع هذا جيداً على رئيس الشبكة الرقمية بـ وول ستريت جورنال، جوردن ماكلويد، والذى تقهقر للخلف قليلاً. وفى النهاية أتى ماكلويد لـ جوبز وقال: "شكرًا لك، كانت تلك أمسية رائعة، ولكنك على الأرجح تسببت فى خسارتى لوظيفتى". ضحك ميردوخ أثناء وصفه لهذا المشهد لى وقال: "وكان مصيبًا". فقد خرج ماكلويد من الشركة فى غضون ثلاثة أشهر.

وفى مقابل تحدثه فى الاجتماع، أرغم جوبز ميردوخ على الإنصات إليه فيما يتعلق بقناة فوكس الإخبارية، والتى ظن أنها مدمرة ومؤذية للأمة، وبمثابة لطخة فى سمعة ميردوخ حيث أخبره جوبز أثناء تناولهما العشاء: "أنت ترتكب خطأ شنيعًا فيما يتعلق بقناة فوكس. إن طرفى المحور لم يعودا الليبرالى والتحفظى، بل إنهما البنّاء – المدمر، وأنت متورط الآن مع أشخاص مدمرين. فأصبحت فوكس قوة تدميرية كبرى فى مجتمعنا. تستطيع أن تكون أفضل، وسوف يصبح هذا هو إرثك إن لم تأخذ حذرك". وقال جوبز إنه يعتقد أن ميردوخ لا يحب حقًا ما آلت إليه الأمور فى فوكس حيث قال: "إن روبرت بنّاء وليس هدامًا. لقد حضرت بعض الاجتماعات مع جيمس، وأعتقد أنه وافقنى الرأى. أستطيع أن أؤكد هذا".

قال ميردوخ لاحقًا إنه اعتاد قيام أناس مثل جوبز بالتذمر من فوكس. قال: "إن لديه رأيًا متطرفًا حول هذا الأمر". طلب منه جوبز أن يجعل رجاله يخصصون الفيلم الدعائى للأسبوع لبرنامجى شون هانيتى وجلين بيك – فقد ظن أنهما أكثر تخريبًا من بيل أوريللى – ووافق ميردوخ على ذلك. أخبرنى جوبز لاحقًا أنه سيطلب من فريق جون ستيوارت

صنـع فيلم مشابـه كى يشاهده ميردوخ، وقـال ميردوخ: "يسعدنـى أن أشاهده، ولكنه لم يرسله لى".

وسرعـان مـا توطدت العلاقة بين ميردوخ وجوبز حتى إن مـيردوخ ذهب إلى بالو ألتو لتنـاول العشـاء مرتين أخريين خلال العام التالى. كان جوبز يمـزح قائلًا إنه كان يضطر لأن يخبـئ سكاكـين العشـاء فى مثـل هذه المناسبـات، لأنـه كان يخشى أن تقـوم زوجته الليبراليـة بانتزاع أحشاء ميردوخ عند مجيئه. ومن جانبه، يقال إن ميردوخ سبق أن علق علـى الأطباق النباتيـة العضوية التى تقدم له هناك. "تنـاول العشاء فى منزل ستيف هو تجربـة عظيمة، طالما أنك تخرج من هناك قبل موعد إغلاق المطاعم المحلية". وللأسف، عندما سألت ميردوخ عما إذا كان قال هذا، لم يتذكر.

إحدى هاتين الزيارتين كانت فى بداية ٢٠١١، فكان من المفترض أن يمر عبر بالو ألتو فى الرابع والعشرين من فبراير، وقد أرسل لـ جوبز رسالة يخبره فيها بذلك. لم يكن يعلم أن هـذا اليوم يوافـق عيد ميلاد جوبز السادس والخمسين، ولم يخبره جوبز بذلك عندما رد عليـه برسالـة يدعوه فيها للعشـاء. قال جوبز ممازحًا: "كانت تلـك هى الطريقة التى استخدمتهـا لأضمن أن لورين لن تفسد الخطة، فكان ذلك هو عيد ميلادى، لذا كان لابد أن تدعنى أدعو روبرت". كانت إيرين وإيف هناك، وجاء ريد من ستانفورد على مقربة من نهاية العشاء. عرض جوبز تصميمات قاربه الذى يخطط لصنعه، والذى ظن ميردوخ أنه يبـدو جميلًا من الداخل ولكن "بسيط بعض الشىء" من الخارج وقد قال ميردوخ لاحقًا: "كان ذلك يدل على مدى تفاؤله بشأن صحته حتى إنه كان يتحدث عن بنائه له".

وعلى العشاء تحدثا حول أهمية غرس ثقافة الفطنة والمشروعات الناشئة فى أية شركة حيث قال ميردوخ إن سونى فشلت فى القيام بذلك، ووافقه جوبز الرأى قائلًا: "كنت أظن أن الشـركات الكبيرة حقًـا لا تستطيع أن تمتلك ثقافة مؤسسية واضحة. ولكنى الآن أؤمن بأن ذلك ممكن. فـ ميردوخ فعل هذا. وأعتقد أننى قمت بذلك فى أبل".

ومعظـم الحـوار الذى دار على العشـاء كان حول التعليم. فكان مـيردوخ قد عيّن لتوه جويل كلين، المستشار السابق لوزارة التعليم بمدينة نيويورك، كى يستحدث منهجًا تعليميًّا رقميًّـا. وقال مـيردوخ إن جوبز كان رافضًا إلى حد ما للفكـرة القائلة إن التكنولوجيا من شأنهـا تغيير التعليم. ولكن جوبز وافق مـيردوخ الرأى أن مواد التعليم الرقمية بمقدورها نسف صناعة الكتب المدرسية الورقية.

فـى الواقع كانت الصناعة التالية التى ينوى جوبـز تعديلها هى الكتب المدرسية، فقد آمـن بأن تلك الصناعة التى تكلف البلاد ثمانية مليارات دولار سنويًّا أينعت وحان الوقت للتكنولوجيـا الرقميـة أن تقطفهـا. وقد صعق كذلـك عندما علم أن العديـد من المدارس – لأسبـاب أمنيـة – لا يوجد بهـا خزانات، لـذا يضطر الأطفال إلى حمـل حقائب ظهر

ثقيلـة أينما ذهبوا. وقد قـال: "سيحل iPad (آى باد) هذه المشكلـة". فتمثلت فكرته فى تعيـين مؤلفى كتـب مدرسية بارعين كـى يبتكروا نسخًـا رقمية، وتحويلهـا إلى برنامج لل iPad (آى باد). علاوة على ذلك، فقد عقد اجتماعات مع كبار الناشرين مثل Pearson Education بشـأن عقـد شراكة مع أبل. قال: "إن العمليـة التى تجيز بها الولايات الكتب المدرسية فاسدة. ولكن إن استطعنا أن نجعل الكتب المدرسية مجانية، وكانت محملة على iPad (آى بـاد)، فليس هنـاك حاجة لأن تكون مجـازة، إن هذا الاقتصـاد الفاسد على مستـوى الولاية سيستمر عقـدًا، ونستطيع أن نمنحهم فرصة تجنب هـذه العملية برمتها وتوفير المال".

الفصل التاسع والثلاثون

معارك جديدة

وأصداء معارك قديمة

جوجل: *المفتوح في مقابل المغلق*

بعد مرور بضعة أيام على إطلاق iPad (آى باد) فى يناير ٢٠١٠، عقد جوبز اجتماعًا غير رسمى مع الموظفين فى مقر شركة آبل. لكن بدلًا من أن يحتفل معهم بمناسبة إطلاقهم لمنتجهم الثورى الجديد، تحدث بصخب عن شركة جوجل لإنتاجها نظام تشغيل Android (أندرويد) المنافس. وكان جوبز غاضبًا لأن جوجل قررت التنافس مع أبل فى مجال صناعة الهواتف حيث قال: "نحن لم نخض مجال البحث. ولكنهم دخلوا مجال الهواتف. أنا واثق أنهم يريدون سحق iPhone (آى فون). لن نسمح لهم بذلك". وبعد مضى بضع دقائق – بعد أن طرح فى الاجتماع موضوع آخر للنقاش – عاود جوبز الانخراط فى خطبته المسهبة التى أخذ ينتقد فيها شعار قيم جوجل الشهير. "أود أن أعاود الحديث عن تلك المسألة الأخرى أولًا وأقول شيئًا آخر، إن هذا الشعار "لا تكن شريرًا" هو مجرد هراء".

شعر جوبز وكأنه تعرض لخيانة شخصية. فرئيس مجلس إدارة جوجل، إريك شميدت، كان أحد أعضاء مجلس إدارة أبل أثناء تطوير iPhone (آى فون) وiPad (آى باد) ومؤسسا جوجل – لارى بيدج وسيرجى برين – يعاملانه كأنه مرشدهما الروحى. وقد شعر بأنه محطم، فقد كانت واجهة شاشة اللمس لـ Android (أندرويد) تستخدم

المزيـد والمزيد مـن المزايا – اللمسـ المتعدد والنقـر وشبكة أيقونـات التطبيقات – التى ابتكرتها أبل.

كان جوبـز قد حاول إثناء جوجل عـن تطوير نظام Android (أندرويد). فذهب إلى مقـر شركة جوجـل الذى يقع على مقربة من بالو ألتوفى عام ٢٠٠٨ وخاض مباراة صياح مـع بيدج وبريـن ورئيس فريق تطويـر Android (أندرويد) آندى روبـين (ولأن شميدت كان فـى ذلك الحين أحد أعضاء مجلس إدارة شركـة أبل، فقد نأى بنفسه عن النقاشات بشـأن iPhone (آى فون). وهو يروى قائلًا: "قلت إننا سنهب جوجل – إن كانت العلاقة بيننـا طيبـة – حق الوصول إلى iPhone (آى فون) ونمنحها أيقونة أو اثنتين على شاشته الأصليـة". ولكنـه هدد كذلك أنـه إذا واصلت جوجل تصنيعها للـ Android (أندرويد) واستخدمـت أيًّـا من برامـج iPhone (آى فون) كاللمسـ المتعدد فسـوف يقاضيها. فى البداية تحاشت جوجل نسخ مزايا بعينها ولكن فى ينـاير ٢٠١٠ أنتجت شركة HTC (إتش تى سى) هاتـف Android (أندرويد) ضم خاصية اللمس المتعدد والكثير من خصائص iPhone (آى فـون) الشكلية. وهذا هو ما كان جوبز يعنيه عندما قال إن شعار جوجل "لا تكن شريرًا" هو مجرد هراء.

وهكـذا أقامـت أبـل دعوى ضـد HTC (وأندرويد بوجـه عام) متهمـة إياها بسرقة عشريـن من براءات اختراعها، ومن بين هذه البراءات تلك الخاصة بالكثير من علامات اللمس المتعدد، والنقر للفتح، والنقر مرتين لتقريب الصورة، والتضييق والتوسيع، وأجهزة الاستشعار المحددة لطريقة حمل الجهاز. وفى الأسبوع الذى أقيمت فيه الدعوى كنت معه فى منزله فى بالو ألتو عندما رأيته ثائرًا بصورة لم أشهدها من قبل.

> إن دعوانـا تقول: "جوجل، لقد حطمتم جهاز iPhone (آى فون) خاصتنا، حطمتمونا تمامًا". إنهـا سرقة كبرى. سـوف أكرس ما تبقى من حياتـى القصيرة إن احتجت هـذا، وسأنفق كل بنسـ مـن الأربعين مليار دولار التى تملكهـا أبل فى البنك لتصحيح هـذا الخطأ. سوف أدمر Android (أندرويـد) لأنه منتج مسـروق. أنا مستعد أن أخوض حربًـا نووية لأجل هذا. إنهم مذعـورون للغايـة لأنهم يعرفـون أنهم مذنبـون، فباستثناء عمليات البحث، فـإن كل منتجات جوجل – Android (أندرويد) ووثائق جوجل – هى محض هراء.

وبعد مضى بضعة أيام على هذه الثورة التى اجتاحته، تلقى جوبز مهاتفة من شميدت، والـذى كان قـد استقال من مجلس إدارة أبل بالصيف الماضـى. اقترح أن يلتقيا لاحتساء القهوة، وتقابلا فى مقهى فى المركز التجارى بـ بالو ألتو، ويروى شميدت: "أمضينا نصف الوقـت فى التحدث عن أمور شخصية، ثـم نصف الوقت الآخر فى التحدث حول اعتقاده بـأن جوجل سرقـت تصميمات واجهة المستخدم الخاصة بـ أبـل". وعندما طرح الموضوع

الثانـى، أخـذ جوبز يتحدث دون انقطاع تقريبًا حيث قـال بلهجة عنيفة إن جوجل دمرته. وقـد قـال لـ شميدت: "لقد ضبطناك متلبسًا. أنا لا أرغـب فى تسوية. ولا أريد مالك. فإن لـدىّ الكثير من المال. أريـدك أن تتوقف عن استخدام أفكارنا فى Android (أندرويد)، هذا هو كل ما أريده". ولم يستطيعا فض النزاع.

وكان جوهـر النزاع يمثل قضية ذات أهمية أكـبر لها رنين تاريخى موهن. لقد قدمت جوجـل Android (أندرويـد) كمنصـة "مفتوحـة": أكـواد برمجيـة مفتوحـة متوافرة بالمجان لصناع الأجهـزة المتعددة كى يستخدموها فى أية هواتف أو أجهزة حاسب لوحية يصنعونهـا. وكان لـدى أبل بالطبع اعتقاد جازم بأنه ينبغـى على أبل دمج أنظمة تشغيلها مـع أجهزتها علـى نحو مغلق. فى الثمانينيات، لم تقم أبل بإجـازة نظام تشغيل ماكنتوش خاصتهـا، واستطاعت مايكروسوفت فى النهاية أن تفـوز بالنصيب الأكبر من السوق من خـلال إجازة نظامها إلى مصنعى أجهزة متعددين، ممـا أطاح – على حد اعتقاد جوبز – بواجهة أبل.

والمقارنـة بين ما فعلتـه مايكروسوفت فـى الثمانينيات وما كانت جوجـل تحاول فعله فـى ٢٠١٠ لم تكـن دقيقة، ولكن كلتا المشكلتين متشابهة فـى أنهما لم يتم حسمهما وأنهما مثيرتـان للحنق. فهى تجسيد للخلاف العظيم للعصـر الرقمى: المغلق فى مقابل المفتوح، أو كمـا أوضحه جوبز، المدمـج فى مقابل المجزأ. فهل من الأفضـل – كما آمنت أبل وكما فرضت بالقوة رغبة جوبز فى السيطرة – ربط الجهاز والبرنامج والمحتوى معًا فى نظام دقيـق يوفر للمستخدم تجربة بسيطة؟ أم من الأفضل منح المستخدمين والمصنعين المزيد مـن الخيـارات وتخصيـص العوائد لمزيد من التحديـث، من خلال ابتـكار أنظمة برامج قابلة للتعديل والاستخدام على أجهزة مختلفة؟ أخبرنى شميدت لاحقًا: "كان لدى ستيف أسلـوب خاص يريد أن يديـر به أبل، وهو الأسلـوب نفسه المستخدم منـذ عشرين عامًا، ومفـاده أن أبـل هى مبتكر عبقرى للأنظمـة المغلقة، إنهم لا يريـدون أن يصل الناس إلى منصتهـم دون إذن. وفوائد المنصـة المغلقة هى السيطرة. ولكن تؤمن جوجل بأن الانفتاح هو الوسيلة الأفضل؛ لأنه يقود إلى مزيد من الخيارات والمنافسة واختيارات المستهلك".

إذن مـا الـذى ورد بذهن بيل جيتس حينمـا شاهد جوبز وتلـك الاستراتيجية المغلقة خاصتـه، وخوضه معركة مـع جوجل تمامًا كما فعل مع مايكروسوفت قبل خمسة وعشرين عامًـا مضت؟ قال لى جيتس: "إن للانغلاق بعض الفوائد، فيما يتعلق بقدر السيطرة التى تستطيـع نيلهـا، وبالطبع كان يحصد فـى بعض الأحيان فائدة هـذا". ولكن رفض إجازة نظـام أبل iOS (آى أو إس) – كما أضاف – أعطى منافسيه مثل Android (أندرويد) الفرصـة لتحقيـق مكاسب كبـيرة. إضافة إلى ذلك – على حد قولـه – فإن التنافس بين مجموعة متنوعة من الأجهزة والمصنعين يخلق مزيدًا من الخيارات للمستهلك ومزيدًا من

الابتـكار. وأضاف ساخرًا من متجر أبـل الذى يقع بالمنطقة الخامسة: "إن هذه الشركات لا تبنـى أهرامات بجوار سنترال بـارك، ولكنها تصنع أجهزة مبتكرة قائمة على التنافس لأجل كسب المستهلك". وأوضح جيتس أن معظم التحديثات التى أجريت بأجهزة الحاسب شهدت النور لأن المستهلك كان يملك الكثير من الخيارات، وهذا هو ما سيحدث ذات يوم فـى عـالم الهواتف المحمولة. "ففى النهايـة، أعتقد أن الانفتاح سينجـح، وهذا هو المكان الذى أتيت منه. فعلى المدى الطويل لا تستطيع أن تبقى منغلقًا بهذا الشكل".

وآمـن جوبـز بهذا الانغـلاق والتماسك. فلم يتزعـزع قط إيمانه فـى البيئة الخاضعة للسيطـرة، حتـى عندما شاركـه Android (أندرويـد) فى حصة من السـوق. وقد تذمر عندما أخبرته بما قال شميدت: "تقول جوجل إننا نفرض مزيدًا من السيطرة أكثر منهم، وإننـا منغلقون فى حين أنهـم متفتحون. حسنًا، انظر إلى النتائج – فقد أحدث Android (أندرويد) حالة من الفوضى. فأنتج شاشات ذات حجم مختلف ونسخ متنوعة، فمر بأكثر مـن مائة تعديـل"، وحتى إن فاز نهج جوجل فى النهاية، فإن جوبز يجده بغيضًا. "أحب أن أكون مسئولًا عن تجربة المستهلك برمتها. ونحن لا نقوم بذلك لنجنى مالًا. نحن نفعل ذلك لأننا نريد تصنيع منتجات عظيمة، وليس مجرد هراء مثل Android (أندرويد)".

فلاش، ومتجر أبل، والسيطرة

تجلـى تصميم جوبـز على السيطرة الكاملة فى معارك أخـرى كذلك، ففى الاجتماع غير الرسمـى الـذى هاجم فيه جوجل، هاجـم بعنف أيضًا منصـة Adobe (أدوبى) للمواقع الإلكترونيـة، وفلاش Flash ووصفها بأنها برامج مقـززة صنعها أناس "كسولون". وقال إن iPod (آى بود) وiPhone (آى فون) لن يستخدما منصة فلاش أبدًا. فأخبرنى لاحقًا فـى هذا الأسبوع: "فلاش هو تكنولوجيا فاشلة ذات أداء بغيض ومشكلات متعلقة بالأمان سيئة حقًّا".

بل إنه نبذ التطبيقات التى استخدمت مجمعًا صنعته أدوبى والذى ترجم شفرة فلاش حتـى تتناسب مع نظـام iOS الخاص بشركة أبل. فازدرى جوبز استخدام المجمعات التى مكنـت المصنعين من ابتكار منتجاتهم مرة واحدة ونقلها إلى أجهزة تشغيل متعددة. قال: "إن تعديل فلاش بحيث يصبح قابلًا للنقل عبر المنصات يعنى انهيار جودة كل شىء لأقل مستـوى مشترك. نحن نبذل كثـيرًا من الجهد لنجعل منصتنا أفضـل، والمُصنع لا يجنى أية فائدة إن عملت أدوبى بوظائف تتوافر فى أية منصة. لذا قلنا إننا نريد من المصنعين الاستفـادة من برامجنا الأفضل، ومن ثم تعمل تطبيقاتهم على منصتنا أفضل مما تعمل علـى منصة أى شخص آخر"، وكان مصيبًا فى هـذه النقطة، ففقدان القدرة على تمييز

منصات أبل – وتركها تتحول إلى سلعة كأجهزة HP (إتش بى) و Dell (ديل) – سيعنى موت الشركة.

عـلاوة على ذلك، هناك سبب شخصى. فقد استثمرت أبل فى أدوبى فى عام ١٩٨٥، ومعًا أطلقتا ثورة النشر المكتبى. حيث ادعى جوبز قائلًا: "لقد ساعدت أدوبى على تحقيق النجـاح". وفـى عـام ١٩٩٩ – بعد عودتـه إلى أبل – طلب مـن أدوبى البـدء فى تصنيع برنامـج تحرير فيديو ومنتجات أخرى لــ iMac (آى ماك) ونظام تشغيله الجديد، ولكن أدوبـى رفضـت. فكانت تركز على تصنيـع منتجات لـ Windows (وينـدوز). وبعد ذلك بفـترة وجيزة استقال مؤسسها جون وارنوك. قـال جوبز: "لقد اختفت روح أدوبى برحيل وارنـوك. فكان هو المختـرع، والشخص الذى تربطنى به صلة وثيقـة. وتقاضى الشركتان بعضهما منذ ذلك الحين، وقد ساءت أحوال الشركة كثيرًا".

وعندمـا هاجم الكثيرون من داعمى أدوبى ومؤيـدى فلاش على المدونات جوبز لكونه شديد السيطرة، قرر أن يكتب خطابًا مفتوحًا وينشره. وقد أتى بيل كامبل – صديقه وأحد أعضـاء مجلس الإدارة – إلى منزله ليناقشا هذا الأمر. سأل كامبل: "هل يبدو الخطاب وكأننى أحاول إلصاق التهمة بأدوبى؟". قال المدرب: "لا، إنك تقول حقائق، فقط أرسله". وركـز معظـم فحوى الخطاب على السلبيـات التقنية لـ فلاش. ولكـن بالرغم من نصائح كامبل، لم يستطع جوبز أن يقاوم التحدث بغضب فى النهاية عن التاريخ المليء بالمشكلات بـين الشركتين. كتب: "أدوبى هى آخر مصنـع خارجى ضخم تبنى بالكامل Mac OS X (ماك أو إس إكس)".

وانتهت الحال بأبل بأن قللت من القيود التى تفرضها على المُجمعات متعددة المنصات فـى نهاية العام، واستطاعت أدوبى ابتكار أداة تأليف فلاش والتى تبنت الملامح الرئيسية فى نظام iOS لأبل. كانت حربًا مريرة، ولكنها حرب كان لـ جوبز فيها الرأى الأفضل. وفى النهايـة أرغمـت أدوبى وغيرها من مصنعى المجمعات علـى استخدام واجهة الـ iPhone (آى فون) والـ iPad (آى باد) وبرامجها الخاصة بشكل أفضل.

وقـد لاقى جوبز مزيدًا مـن الصعوبة فى خوض الخلافات التـى دارت حول رغبة أبل فى فرض سيطرة كبيرة على نوعيـة التطبيقات التى يمكن تحميلها على iPhone (آى فون) وiPad (آى بـاد). إن حماية الشركة من التطبيقـات المحتوية على فيروسات أو تلك التى تنتهك خصوصية المستخدم أمر منطقى؛ ونبذ التطبيقات التى تأخذ المستخدم إلى مواقع أخـرى لشـراء اشتراكات بـدلًا من القيام بذلـك من خـلال iTunes Store هو تصرف سليـم. ولكـن جوبز وفريقه تمـادوا أكثر من ذلك: فقـرروا حظر أى تطبيـق يشوه سمعة الآخرين، أو قد يثير مشكلات سياسية، أو يرى مراقبو أبل أنه إباحى.

ومشكلة تقلد دور المربية أصبح واضحًا عندما رفضت أبل تطبيقًا يضم صورًا كاريكاتورية سياسية لـ مارك فيور، بحجة أن هجومه على سياسة إدارة بوش الخاصة بالتعذيب انتهكت مبدأ الشركة المتمثل فى عدم تشويه سمعة أحد. وقد انتشر هذا الخبر ليعلم الجميع بهذا القرار، والذى قوبل بالتهكم عندما نال فيور جائزة البوليتزر لعام ٢٠١٠ عن رسومه الكاريكاتورية فى أبريل. واضطرت أبل أن تعترف بخطئها، واعتذر جوبز على الملأ. فقال: "لقد ارتكبنا أخطاء. نحن نبذل قصارى جهدنا، ونتعلم بأقصى سرعة ممكنة – ولكننا ظننا أن هذه القاعدة منطقية".

كان أكثر من مجرد خطأ. فأبرز هذا ولع أبل بالسيطرة على نوعية التطبيقات التى يمكننا رؤيتها وقراءتها، على الأقل إن أردنا استخدام iPad (آى باد) أو iPhone (آى فون). فبدا أن جوبز يواجه خطرًا، ألا وهو التحول إلى الأخ الأكبر فى رواية أورويل، والذى دمره بسعادة فى إعلان نظام تشغيل ماكنتوش الخاص بـ أبل فى عام ١٩٨٤. تعامل مع هذه المشكلة بجدية. ففى أحد الأيام اتصل بكاتب العمود فى صحيفة *نيويورك تايمز*، توم فريدمان، ليسأله كيف يستطيع تحديد قواعد دون أن يظهر بمظهر المراقب. وقد طلب من فريدمان ترؤس مجموعة استشارية للمساعدة فى التوصل إلى إرشادات، ولكن الناشر الذى يعمل لديه كاتب العمود قال إن فى ذلك تضاربًا للمصالح ولم تشكل تلك اللجنة قط.

كما سبب حظر التطبيقات الإباحية مشكلات كذلك. فأعلن جوبز فى رسالة إلكترونية لأحد المستهلكين: "نؤمن بأننا نحمل على عاتقنا مسئولية أخلاقية تلزمنا بحماية iPhone (آى فون) من كل ما هو إباحى. والأشخاص الذين يريدون الإباحية يستطيعون شراء Android (أندرويد)".

وقد حث هذا محرر موقع الدردشة التقنى Valleywag، ريان تيت، على إرسال رسالة إلكترونية له. فأثناء احتسائه مشروبه ذات ليلة، أرسل بريدًا إلكترونيًا لـ جوبز يشجب فيه سيطرة أبل المحكمة على التطبيقات وعدم قبول إيَّاها بسهولة. سأل تيت: "لو كان ديلان فى العشرين من عمره الآن، ماذا سيكون شعوره تجاه شركتك؟ فهل سيظن أن للـ iPad (آى باد) أدنى صلة بـ "الثورة"؟ إن الثورات تعنى الحرية".

وتفاجأ تيت عندما وجد أن جوبز أرسل له ردًا بعد مضى بضع ساعات، بعد منتصف الليل. وقال: "نعم، الحرية من البرامج التى تسرق بياناتك الخاصة. الحرية من البرامج التى تدمر بطاريتك. الحرية من الإباحية. نعم، هى الحرية. إن الأزمنة تتغير، وبعض العاملين فى مجال الحاسب التقليديين يشعرون وكأن عالمهم يسحب من تحت أقدامهم. وهذا حقيقى".

وفى رده، عرض تيت بعض الأفكار الخاصة بـ فلاش وغيره من الموضوعات، ثم عاد إلى موضوع الرقابة قائلًا: "أتعلم شيئًا، أنا لا أريد الحرية من "الإباحية". فالإباحية لا بأس بها! وأعتقد أن زوجتى ستوافق على ذلك".

أجـاب جويـز: "كنت لتقلـق بشأن الإباحيـة لو كان لديـك أطفال. إن الأمـر لا يتعلق بالحرية، بل بمحاولة أبل القيام بما فى صالح المستخدمين"، وفى النهاية أضاف ملاحظة حـادة: "بالمناسبة، ما الشىء العظيـم الذى قمت به حقًّا؟ هل ابتكرت شيئًا، أم أنك فقط تنتقد أعمال الآخرين وتقلل من قدر حوافزهم؟".

اعـترف تيت بأنه انبهر. كتب: "إن رؤساء مجلس الإدارة الذين يتناوشون مباشرة مع العملاء أو المدونين نادرون حقًّا. فيستحق جوبز كل تقدير لتحطيمه قالب المدير الأمريكى النمطـى وليس لأن شركته تصنع فقط منتجات فائقة الجـودة: فـ جوبز لم يبن شركة ثم أعـاد بناءهـا وفقًا لبعض المبادئ القويـة المتعلقة بالحياة الرقميـة وحسب، ولكنه مستعد للدفـاع عنها علنًا، بقـوة، بصراحة، فى الثانية صباحًا فى عطلـة نهاية الأسبوع". ووافق هذا الرأى الكثير من المدونين، وأرسلوا لـ جوبز رسائل إلكترونية للثناء على عدوانيته. كان جوبز فخورًا كذلك؛ فأرسل نقاشه مع تيت وبعض الثناءات بالبريد الإلكترونى إلىّ.

ومع ذلك، نتيجة لإصدار أبل مرسومًا بأن هؤلاء الذين اشتروا منتجاتها لا يستطيعون رؤيـة رسـوم كرتونيـة سياسيـة جدلية أو مـواد إباحية، حـدث شىء أثـار حفيظته. فقد أصـدر الموقع الهزلى eSarcasm.com حملة علـى الإنترنت تدعى: "نعم يا ستيف، أريد الإباحية". فأعلن الموقع: "نحن أوغاد مهووسون بالجنس ونحتاج أن نشاهد البذاءات ٢٤ ساعة فى اليوم. إما هذا، أو أننا فقط نستمتع بفكرة المجتمع المفتوح غير الخاضع للرقابة الذى لا يقرر فيه ديكتاتور تقنى ما نستطيع وما لا نستطيع مشاهدته".

فـى هـذا الوقـت كان جوبـز وأبـل يخوضـان حربًا ضـد موقـع Gizmodo التابـع لموقع Valleywag والـذى حـاز علـى نسخة اختباريـة لم تصدر بعد مـن iPhone 4 (آى فون ٤) كان قـد تركهـا مهندس قليل الحظ يعمل فى أبل فـى ملهى. وعندما غزت الشرطة – بعدمـا تلقت بلاغ أبل – منـزل الصحفى، تساءل إذا كان هوس الشركة بالسيطرة أصبح ممزوجًا بالعجرفة.

كان جـون ستيـوارت صديقًا لـ جويـز وكان من المعجبين بأبل. وقـد زاره جوبز بصفة شخصيـة فـى فبراير عندمـا سافر إلى نيـوروك ليلتقـى بالمديرين فى مجـال الإعلام. ولكـن هـذا لم يثن ستيـوارت عن النيـل منه فـى برنامـج *The Daily Show* حيث قال ستيـوارت مازحًـا: "لم يكن مـن المفترض أن تسـير الأمور على هذا النحـو! فيفترض أن تكون مايكروسوفت هى الشركة الشريرة". وخلفه ظهرت كلمة "حمقى أبل" على الشاشة. "فقد كنتم أنتم الثوار، الأشخاص المهضوم حقهم. ولكن هل أصبحتم الأشخاص المهمين؟ هـل تذكرون فى عام ١٩٨٤، عندما كنتم تذيعـون إعلاناتكم البغيضة التى تسقطون فيها الأخ الأكبر؟ انظر فى المرآة أيها الرجل!".

وفى نهاية الربيع طرح أعضاء مجلس الإدارة هذا الموضوع. قال لى آرت ليفنسون على الغداء بعد أن أثار الموضوع فى الاجتماع: "إنه متعجرف. فهى صفة مغروسة فى شخصية ستيف. فبوسعه الاستجابة غريزيًّا وعرض آرائه بطريقة عنيفة". ومثل هذه العجرفة كانت لا بأس بها عندما كانت أبل شركة مهضومًا حقها ومشاكسة. ولكن الآن أصبحت أبل إحدى شركات المحمول الكبرى. قال ليفنسون: "ينبغى أن ندرك أننا أصبحنا شركة كبرى ونتصرف من هذا المنطلق ونعالج موضوع الغطرسة هذا". تحدث آل جور كذلك عن المشكلة فى اجتماعات المجلس حيث يروى قائلًا: "إن سياق أبل تغير جذريًّا. فهى لم تعد تهاجم الأخ الأكبر. فالآن صارت أبل شركة كبرى، ويراها الناس متغطرسة". أصبح جوبز دفاعيًّا عندما أثير الموضوع. قال جور: "إنه لا يزال يتواءم مع الأمر. كان فى حال أفضل عندما كان رجلًا مهضومًا حقه عنه الآن وهو رئيس شركة عملاقة".

ولم يستطع جوبز التعامل مع مثل هذا الكلام بصبر. فأخبرنى فى ذلك الحين بأن السبب الذى جعل أبل تتعرض للنقد هو أن "شركات مثل جوجل وأدوبى تطلق أكاذيب بشأننا وتحاول تدميرنا". أما رأيه فى اتهام أبل بأنها تتصرف فى بعض الأحيان بغطرسة؟ فقد قال: "أنا لست قلقًا بشأن هذا؛ لأننا لسنا متغطرسين".

بوابة الهوائى: التصميم فى مقابل الهندسة

فى العديد من الشركات التى تصنع منتجات استهلاكية، تقع خلافات بين المصممين الذين يرغبون أن يبدو المنتج جميلًا، والمهندسين الذين يحرصون على أن يفى بالمتطلبات الوظيفية. وفى شركة أبل، حيث كان جوبز يفرض ضغوطًا كبيرة على قسمى التصميم والهندسة، كان هذا الخلاف أشد وطأة.

فعندما أصبح هو ومدير التصميم جونى آيف حليفين مبدعين فى عام ١٩٩٧، شرعا فى النظر إلى مشاعر الارتياب التى يعبر عنها المهندسون بوصفها دليلًا على توجه عاجز لابد من وأده. فنجاح iMac (آى ماك) و iPod (آى بود) عزز من إيمانهما بأن تصميمًا مذهلًا من شأنه أن يستحث المهندسين على القيام بأعمال بطولية. فعندما يقول المهندسون إن ثمة شيئًا يستحيل فعله، يضغط عليهم آيف وجوبز كى يحاولوا، وفى العادة كانوا ينجحون. وكانت تظهر مشكلات صغيرة من حين لآخر. فعلى سبيل المثال، كان iPod Nano (آى بود نانو) معرضًا للخدش لأن آيف اعتقد أن أى طلاء شفاف للجهاز سيقلل من نقاء التصميم. ولكن هذا الأمر لم يشكل أزمة.

وعند تصميم iPhone (آى فون)، تعثرت رغبات آيف الخاصة بالتصميم فى أحد قوانين الفيزياء الأساسية غير القابلة للتغيير ولا حتى باستخدام أسلوب تحريف

الواقـع. فالمعـدن مادة لا تصلـح أن توضع على مقربة مـن هوائى. فكمـا أوضح مايكل فـاراداى، تسرى الموجات الكهرومغناطيسية حول سطح المعـدن، وليس خلاله. لذا فإن تغليفًـا معدنيًـا حول الهاتف من شأنـه أن يخلق ما يعرف بقفص فـاراداى، مضعفًا من الإشـارات التى تدخـل وتخرج عبره. كان يوجـد بـiPhone (آى فـون) الأصلى شريط بلاستيكى بأسفله، ولكن آيف ظن أن ذلك سيتلف جمال التصميم وطلب تطويقه بإطار مـن الألومنيوم. وبعد أن استقروا على هذا التصميـم، صمم آيف iPhone 4 (آى فون ٤) بإطار معدنى. وكان الغرض منه دعم الهيكل، وجعل الجهاز يبدو أملس، وكى يصبح جزءًا من هوائى الهاتف.

واجهت الشركة تحديات كبيرة. فكى يعمل المعدن كهوائى، لابد من إحداث ثقب صغير فى الإطار المعدنى. ولكن إن غطى أحدهم هذا الثقب بإصبعه أو براحة يد تتصبب عرقًا، قـد يفقد الهاتـف بعض الإشـارات. اقترح المهندسـون إضافة تغليف واضـح فوق المعدن للحيلولة دون حدوث هذا، ولكن مرة أخرى شعر آيف بأن هذا سينتقص من جمال المظهر المعدنى المصقول. عرضت المشكلة على جوبز فى عدة اجتماعات، ولكنه ظن أن استغاثتهم تلك كاذبة، فقال: "بوسعكم القيام بذلك"، وهو ما حدث.

وقد أفلحت المحاولة، على نحو مثالى تقريبًا. ولكنه لم يكن مثاليًا بشكل كامل. فعندما أطلـق iPhone 4 (آى فون ٤) فى يونيو ٢٠١٠، بدا رائعًا، ولكن سرعان ما بزغت مشكلة: إن أمسكـت بالهاتف بطريقة معينة، وخاصة إذا ما استخدمت يدك اليسرى بحيث تغطى راحة يدك الثقب الصغير، قد ينقطع الاتصال. وكان ذلك يحدث فى مكالمة تقريبًا من بين كل مائـة مكالمة. وبسبب إصرار جوبز على الحفاظ على سرية منتجاته التى لم تطلق بعد (حتـى الهاتف الذى وجده موقـع Gizmodo فى الملهى كان يوجد داخل هيكل زائف)، لم يخضـ iPhone 4 (آى فـون ٤) الاختبارات الحية والعملية التى تخوضها معظم الأجهزة الإلكترونيـة. لـذا لم يكتشف هذا العيـب قبل أن يهرع الجميع لشرائـه. قال طونى فاضل لاحقًـا: "إن السؤال الذى ينبغى طرحه هنا هو ما إذا كانت سياستا الشركة المتمثلتان فى الاهتمـام بالتصميـم على حساب الهندسة وتحرى السرية المطلقـة فيما يتعلق بالمنتجات التـى لم تطـرح بعد ساعدتـا أبل أم لا بوجه عـام؟ نعم، لكن الأشياء غـير المختبرة تمثل مشكلة محتملة، وهذا هو ما حدث بالفعل".

لو لم يكن هذا جهاز iPhone 4 (آى فون ٤) لشركة أبل – منتجًا أذهل الجميع – ما كان أحـد انتبه لمشكلة انقطاع بعض المكالمات، ولكنها أصبحت تعرف باسم مشكلة "بوابة الهوائـى"، وقـد تفاقمت كثـيرًا فى بداية يوليـو عندما أجرت مجلـة كونسيومر ريبورتس بعضـ الاختبـارات الدقيقة وقالت إنها لا تستطيـع تزكية iPhone 4 (آى فون ٤) بسبب مشكلة الهوائى.

كان جوبز فى كونا فيلدج، هاواى مع أسرته عندما حدثت هذه المشكلة. فى البداية كان دفاعيًا. كان آرت ليفنسون يتواصل معه هاتفيًا طوال الوقت، وأصر جوبز على أن موتورولا وجوجل هما المتسببان فى هذه المشكلة بتعمدهما إلحاق الأذى بالشركة. قال: "إنهما يريدان تدمير أبل".

كان ليفنسون أكثر تواضعًا. فقال: "دعنا نتبين ما إذا كانت هناك مشكلة حقيقية". وعندما ذكر له ثانية تلك الملاحظة الدارجة بأن أبل صارت متعجرفة، لم يرق ذلك لـ جوبز. فكان ذلك متناقضًا مع فلسفة الأبيض والأسود، والصواب والخطأ التى يرى بها العالم. فشعر أن أبل هى شركة صاحبة مبادئ. وإن فشل الآخرون فى رؤية ذلك، فإن هذا هو خطؤهم، وليس سببًا يجعل أبل تلعب دور الذليلة.

وكانت استجابة جوبز الثانية هى الشعور بالأسى. فقد تلقى هذا النقد بصفة شخصية، وشعر بحزن كبير. قال ليفنسون: "فى قرارة نفسه، هو لا يفعل أشياء يعتقد أنها خاطئة بشكل سافر، كما يفعل بعض الأشخاص العمليين للغاية فى مجالنا. لذا إن شعر بأنه محق، فسوف يمضى فى طريقه قدمًا بدلًا من أن يعيد النظر فى دفاتره". وقد طلب منه ليفنسون ألا يكتئب ولكن جوبز أصيب بالاكتئاب حيث قال لـ ليفنسون: "تبًا لهذا، إنه لا يستحق كل هذا". وأخيرًا تمكن تيم كوك من انتشاله من سباته. فأخبره بأنه سمع أحدهم يقول إن أبل فى طريقها لأن تصبح مايكروسوفت أخرى، مغرورة ومتغطرسة. وفى اليوم التالى عدل جوبز من سلوكه قائلًا: "دعنا نتبين أصل هذه المشكلة".

وعندما تم جمع البيانات المتعلقة بالمكالمات التى تنقطع من AT & T (إيه تى أند تى)، أدرك جوبز أن هناك مشكلة حقيقية، حتى إن كانت أصغر مما صورها الآخرون. لذا عاد من هاواى. ولكن قبل أن يغادر، أجرى بعض المكالمات الهاتفية. فقد حان الوقت لطلب المساعدة من بعض الأصدقاء القدامى الموثوق فيهم، هؤلاء الرجال الحكماء الذين ابتكروا نظام تشغيل ماكنتوش معه منذ ثلاثين عامًا مضت.

كانت المكالمة الأولى التى أجراها لـ ريجز ماكينا، استشارى العلاقات العامة حيث قال له جوبز: "سأعود من هاواى لمعالجة مشكلة الهوائى، وأود استشارتك فى بعض الأمور". واتفقا على التقابل فى غرفة مجلس الإدارة فى مقر الشركة فى كوبرتينو فى الواحدة والنصف من ظهيرة اليوم التالى. كانت المكالمة الثانية لرجل الدعاية لى كلو، الذى كان قد حاول التقاعد عن العمل فى أبل، ولكن جوبز أراد أن يبقيه على مقربة منه. وقد استدعى زميله جيمس فينسنت للاجتماع أيضًا.

قرر جوبز أن يدعو ابنه ريد كذلك – والذى كان فى ذلك الحين طالبًا فى السنة النهائية من المرحلة الثانوية – والذى عاد معه من هاواى وقال له: "سأعقد اجتماعات على مدار الساعة ستستمر يومين على الأرجح، وأريد منك حضور جميع هذه الاجتماعات

لأنـك ستتعلم فى هذين اليومين أشياء أكثر من تلك التى ستتعلمها فى عامين بكلية إدارة الأعمـال. فسوف تجلس فـى حجرة بصحبة صفوة الأشخاص فـى العالم وتشهدهم وهم يتخذون قرارات صعبة وتـرى كيف تتخذ القرارات". وترقرقت الدموع بعينى جوبز قليلًا عندمـا تذكر التجربة وقال: "أنا على أتم استعـداد لأخوض كل ما خضته ثانية فى مقابل أن يحظى بفرصة رؤيتى فى العمل. فعليه أن يرى ماذا يفعل أبوه".

انضمـت لهـم أيضًا كاتى كوتـون، رئيسة قسـم العلاقات العامة فى أبـل، وسبعة من أعضـاء الإدارة العليا الآخرين. استمر الاجتماع طيلة فترة بعد الظهيرة. وقد قال لاحقًا: "كان واحـدًا من أعظم الاجتماعات التـى حضرتها فى حياتى". بدأ بعرض كل المعلومات التى جمعها. "إليكم الحقائق. إذن ما الذى ينبغى علينا فعله حيال هذا؟".

كان ماكينـا الأكثر هدوءًا وصراحة قائلًا: "فلتعلن الحقيقـة وحسب، اذكر البيانات. لا تبـد متعجرفًا ولكن كـن حازمًا وواثقًا من نفسك". حث آخـرون - من بينهم *فينسنت* - جوبـز على أن يعتذر، ولكن ماكينا رفض. قال ناصحًا: "لا تذهب إلى المؤتمر الصحفى مطأطئـا رأسك. فلابد أن تقول فقط (الهواتـف ليست كاملة، ونحن لسنا كاملين. فنحن بشر، ونبذل أقصى ما لدينا من جهد وإليكم ما حدث)". وأصبحت تلك هى الاستراتيجية. وعندمـا طرح موضوع العجرفـة للمناقشة، طلب منه ماكينا ألا يقلـق كثيرًا. شرح ماكينا لاحقًـا: "لا أعتقـد أن حمل ستيف على أن يبدو ذليلًا سيجدى نفعًا. فكما يقول ستيف عن نفسه: ما تراه هو ما تحصل عليه".

وفـى المؤتمر الصحفـى الذى عقد فى يوم الجمعـة، فى قاعة شركة أبـل، اتبع جوبز نصيحة ماكينا ولم يتذلل أو يعتذر، ومع ذلك فقد استطاع أن ينزع فتيل المشكلة من خلال توضيحه بأن أبل تفهمتها وستحاول معالجتها. بعد ذلك غير دفة الحديث مؤكدًا أن جميع الهواتف الخلوية بها بعض المشكلات. أخبرنى بعد ذلك أنه بدا "منزعجًا للغاية" فى هذا المؤتمـر، ولكنه فـى الواقع نجح فى الحفاظ على نبرة غير عاطفيـة وصريحة. واستخدم تلـك النبرة فى أربـع جمل خبرية قصيرة: "نحـن لسنا كاملين - الهواتـف ليست كاملة ونحن جميعًا نعرف هذا. ولكننا نريد أن نجعل المستخدمين سعداء".

وقـال إن كان هناك شخص غير سعيـد، فبوسعه إعادة الهاتف (وبلغ معدل الإعادة ١,٧٪، أى أقل من ثلث معدل إعادة iPhone (آى فون) الجيل الثالث أو معظم الهواتف الأخـرى) أو الحصـول على حقيبـة ممتصة للصدمـات مجانية من أبل. ثـم شرع فى الاستشهـاد ببيانـات تظهر وجود هواتف محمولة أخرى بهـا مشكلات مماثلة. ولم يكن ذلـك حقيقيًـا مائة بالمائة. فتصميم الهوائى فى أبل جعـل المشكلة التى تعانيها هواتفها أسـوأ مـن تلك التـى توجد بمعظم الهواتـف الأخرى، بما فـى ذلك النسـخ المبكرة من iPhone (آى فـون). لكـن الحقيقة هـى أن ما نشره الإعلام حـول مكالمات iPhone 4

(آى فـون ٤) المنقطعـة كان مبالغًا فيه. قال: "لقد قاموا بتضخيـم الأمر كثيرًا". وبدلًا مـن أن يفـزع العملاء لأنه لم يتذلل أو يأمر بسحب الهاتف من الأسواق، أدرك معظمهم أنه محق.

امتـدت قائمة انتظار الهاتف – والذى طرح بالفعـل فى الأسواق – من أسبوعين إلى ثلاثة. وقد ظل أسرع منتجات الشركة مبيعًا. وأصبح محور اهتمام الإعلام هو ما إذا كان جوبـز محقًا فى تأكيده أن الهواتف الذكية الأخرى تعانى من مشكلة الهوائى هذه نفسها. وحتـى إن كانت الإجابة بـ لا، فكانت تلك قصة جيدة أسهل فى مواجهتها من قصة أخرى تشير إلى أن iPhone 4 (آى فون ٤) جهاز فاشل به عيوب.

بعضـ الإعلاميـين كانوا متشككين حيـث كتب مايكل وولف مـن newser.com: "فى عرض بارع من المماطلة وإظهار الصلاح والإخلاص، صعد ستيف جوبز على المسرح لينكر المشكلـة وينبذ النقد ويوزع اللوم على صانعى الهواتف الذكية الآخرين. لقد بلغت الشركة مستـوى من التسويق الحديث والتلفيق المؤسسى وقدرة على إدارة الأزمات لا يسعك إلا أن تقـف أمامهما وتسأل فى شك وفـزع ممزوجين بالذهول: كيف أمكنهم الإفلات من هذا؟ أو إن أردنـا تحـرى مزيد من الدقة، كيف أفلت من هذا؟". ويرى وولف أن السبب فى هذا هـو تأثير جوبز الفاتن "آخـر شخصية جذابة"، فرؤساء مجالـس الإدارة الآخرون كانوا سيقدمـون اعتذارات ذليلة ويسحبـون منتجاتهم بالجملة، ولكن جوبـز لم يضطر للقيام بذلك. "فالتجهـم والجسد النحيف والحكم المطلق والمشيـة الورعة وحس القدسية الذى يمتلكه جعله يحدد بوقار ما له معنى وما ليس له معنى".

كان سكوت آدامز – مبتدع مسلسل الكرتون الهزلى *Dilbert* – متشككًا كذلك، ولكن مشاعـر الإعجاب غلبت على مشاعر الشك لديـه. فكتب مقالًا فى مدونته بعد بضعة أيام (والـذى أرسلـه جوبز بفخر للكثيرين) عبر فيـه عن تعجبه لتحول المنـاورة التى قام بها جوبـز إلى شىء يدرس كمعيار جديد فى العلاقـات العامة. كتب آدامز: "إن استجابة أبل لمشكلـة iPhone 4 (آى فـون ٤) لم تكن مدونة فى كتيب إرشـادات العلاقات العامة؛ لأن جوبـز قرر أن يعيد كتابة هذا الكتيـب. وإن أردت أن تعرف كيف يبدو الشخص العبقرى، ادرسـ كلمات جوبز". فبإعلانه مسبقًا أن الهواتـف لا تخلو من العيوب، غير جوبز سياق الجـدال بتأكيد غير قابل للجدل. "فإن لم يغير جوبز السياق من iPhone 4 (آى فون ٤) إلى كل الهواتـف الذكية بوجـه عام، كان بمقدورى أن أؤلف لكـم مسلسلًا كوميديًا هزليًا موضوعه هو منتج سيئ الصنع لدرجة أنه لا يعمل إذا ما احتك بيد الإنسان. ولكن بمجرد أن تغـير السيـاق إلى "كل الهواتف الذكية بها مشكلات" تلاشـت فرصة المرح. فلا شىء يقتل المرح مثل حقيقة عامة ومملة".

ها هى الشمس أشرقت

كانت هناك بضعة أشياء تحتاج للفصل كى تصبح حياة ستيف جوبز المهنية مكتملة، ومن بين هذه الأشياء نهاية الحرب التى استمرت ثلاثين عامًا مع الفرقة التى يحبها، البيتلز. ففى ٢٠٠٧، أنهت أبل حربها الطويلة مع Apple Corps، شركة الأسطوانات التى تمتلك البيتلز، والتى كانت أول من رفعت دعوى قضائية على شركة الحاسب الوليدة لأخذها الاسم عام ١٩٧٨. ولكن حتى بعد هذه التسوية لم يسمح لأغنيات البيتلز بالتواجد على موقع iTunes. كانت الفرقة هى العقبة لأنها لم تحسم مع شركة موسيقى إى إم آى - والتى تمتلك معظم أغنياتها - كيفية التعامل مع الحقوق الرقمية.

وفى صيف ٢٠١٠ عالجت البيتلز وشركة إى إم آى مشكلاتهما، وتم عقد مؤتمر مكون من أربعة أشخاص فى غرفة اجتماعات كوبرتينو. لعب جوبز ونائب رئيس موقع iTunes إيدى كو دور المضيف لـ جيف جونز، الذى كان يدير أعمال البيتلز وروجز ماكسون رئيس شركة موسيقى إى إم آى. الآن بعد أن أصبح البيتلز مستعدين لأن يخوضوا المجال الرقمى بأغنياتهم، ما الذى يمكن لـ أبل أن تقدمه لهم فى هذا الحدث المهم؟ ظل جوبز ينتظر هذا اليوم منذ وقت طويل. فى الواقع لقد قام هو وفريقه الإعلانى - لى كلو وجيمس فينسنت - بتأليف بعض الإعلانات التجارية الساخرة عند التخطيط للكيفية التى سيغوون من خلالها البيتلز كى يضعوا أسطواناتهم على الموقع.

يروى كو: "فكرت أنا وستيف فى كل الأشياء التى نستطيع فعلها". وتضمن هذا وضع الفريق على الصفحة الأولى من موقع iTunes، وشراء لوحات تبرز أفضل صور الفريق، وبث سلسلة من الإعلانات التليفزيونية على غرار إعلانات أبل الكلاسيكية. وكان العرض الأفضل هو صندوق سعره ١٤٩ دولارًا يضم جميع ألبومات البيتلز الثلاثة عشر، وألبوم Past Masters، وفيديو يثير مشاعر الحنين إلى الماضى لحفل مدرج واشنطن الذى أقيم عام ١٩٦٤.

وبمجرد أن توصلا لاتفاق مبدئى، ساعد جوبز شخصيًّا فى اختيار صور الإعلانات. وكل إعلان انتهى بلقطة أبيض وأسود لـ بول ماكرتنى وجون لينون وهما شابان ويبتسمان فى استوديو تسجيل وينظران إلى مقطوعة موسيقية. لقد كانت تستحضر الصور القديمة لـ جوبز ووزنياك وهما ينظران للوحة الدائرة الكهربائية لأبل. قال كو: "إن وضع أغنيات البيتلز على موقع iTunes كان على رأس الأسباب التى جعلتنا نخوض مجال صناعة الموسيقى".

الفصل الأربعون

إلى اللانهائية

السحاب والسفينة الفضائية وما وراء ذلك

iPad 2 (آى باد ٢)

حتى قبل أن يطرح iPad (آى باد) فى الأسواق، فكر جوبز فيما ينبغى إضافته لـ iPad 2 (آى باد ٢)، فكان يحتاج إلى كاميرا أمامية وأخرى خلفية – كان الجميع يعرفون هذا – كما أراده قطعًا أن يكون أنحف. لكن كانت هناك مشكلة ثانوية ركز عليها بالرغم من إغفال معظم الناس لها: وهى أن الحافظات التى استخدمها الناس كانت تغطى خطوط iPad (آى باد) الجميلة وتقتطع جزءًا من الشاشة. فقد جعلت الجهاز الذى يفترض له أن يكون رفيعًا جهازًا سميكًا. فقد وُضعت عباءة مبتذلة على جهاز ينضح جمالاً من كل جوانبه.

فى ذلك الحين قرأ مقالاً عن أحجار المغناطيس وقام بقصه وإعطائه لـ جونى آيف. إن للأحجار المغناطيسية قوة جذب يمكن تركيزها عند الحاجة. ربما يستطيعون استخدامها لصنع حافظة قابلة للفصل على الجهاز، وبهذه الطريقة توضع الحافظة على الجزء الأمامى من iPad (آى باد) دون أن تغلف الجهاز بأكمله، ثم اكتشف أحد رجال مجموعة آيف كيف يمكنهم صنع حافظة قابلة للفصل يمكن وصلها بمفصل مغناطيسى. فعندما تشرع فى فتحها تدب الحياة بالشاشة كوجه طفل تم دغدغته، وبعد ذلك يمكن طى الحافظة بحيث تكون دعامة لرفع الجهاز من الخلف.

لم تكـن تلك تكنولوجيا عاليـة بقدر ما هى ميكانيكا، ولكنها كانـت رائعة. وكان ذلك مثالاً آخر على رغبة جوبز فى تصنيع جهاز متكامل: فتم تصميم الحافظة و الـ iPad (آى باد) معًا بحيث يتصل المغناطيس بالمفصل بسلاسة، ويتضمن iPad 2 (آى باد ٢) كثيرًا مـن التعديلات، ولكن تلك الحافظة الصغيرة المكتنزة - والتى ما كان ليكترث لها معظم الرؤساء التنفيذيين الآخرين - هى التى كانت ترسم الابتسامة على وجوه معظم الناس.

ولأنه كان يفترض بـ جوبز أن يرحل فى إجازة مرضية أخرى، لم يكن من المتوقع تواجده فـى إطـلاق iPad 2 (آى باد ٢) فـى الثانى من مارس عام ٢٠١١ فى سـان فرانسيسكو. ولكـن عندما أرسلت الدعوات، أخبرنى بأنه يجب أن يحـاول التواجد هنـاك. كان المشهد المعتـاد فى هـذه المناسبات هو السائد: مديـرو الإدارة العليا فى أبـل يجلسون فى الصف الأمامى، تيم كوك يتناول حلـوى الطاقة، والنظام الصوتى يشغل أغانى البيتلز المناسبة، منهـا You Say You Want a Revolution و Here Comes the Sun. وقـد جاء ريد جوبـز فى اللحظة الأخيرة بصحبة اثنين من زملائه فـى السنة الجامعية الأولى واللذين يقطنان معه بالمدينة الجامعية.

قال جوبـز أثناء سيره متمهلًا فوق المسرح وهو يبدو هزيلًا بشكل مخيف ويرسم على وجهه ابتسامة مرحة: "نحن نطور هذا المنتج منذ فترة ولم أرغب أن أفوت هذه المناسبة". أخذ الحشد يهلل ويهتف ويصفق بعدما هب واقفًا.

بدأ عرضه لـ iPad 2 (آى باد٢) بالتفاخر بالحافظة الجديدة حيث شرح قائلًا: "فى هذه المرة، تم تصميم الحافظة والمنتج معًا". بعد ذلك انتقل إلى التحدث عن النقد الذى كان يؤثـر به بشدة لأنه ينطـوى على بعض الحقيقة: كان iPad (آى باد) الأصلى يستهلك المحتـوى أكـثر مما يخلقه. لـذا، قامت أبل بتعديل اثنـين من أفضـل تطبيقاتها الخلاقة بنظـام تشغيل الــ Macintosh (ماكنتوش) وهمـا Garage Band و iMovie، وصنعت نسخًـا قويـة منهما لـ iPad (آى باد). وبين جوبز مدى سهولة تأليف لحن أغنية، أو وضع أغنيـة ومؤثرات خاصة فـى فيديوهاتك المنزليـة، ونشر أو مشاركة مثل هـذه الإبداعات باستخدام iPad (آى باد) الجديد.

ومـرة أخـرى أنهى عرضـه التقديمى بشريحة تـبرز تقاطع شارعـى Liberal Arts و Technology. وفى هذه المرة عبر بوضوح عن أحد معتقداته، وهو أن الإبداع والبساطة الحقيقيـين يأتيـان من دمـج الجهـاز والنظام، وهـذه الأشياء فـى حالتنا هـى المحتوى والحافظـات والبائعـون - بدلًا من السماح لكل شىء بأن يكون مفتوحًا ومجزأ كما يحدث فى عالم حواسب الويندوز الشخصية ويحدث الآن مع أجهزة الأندرويد:

> تعـرف أبل جيـدًا أن التكنولوجيا وحدها غـير كافية، فنحن نؤمن بـأن التكنولوجيا ممزوجة بالإنسانيات هى التى تجعل قلبنا يغرد. ولا يوجد شىء يجسد ذلك أكثر من جيل أجهزة ما بعد

> الحاسب الشخصى هذه، فالناس يهرعون إلى سوق أجهزة الحاسب اللوحية هذه، وينظرون إليها بوصفها الحاسبات الشخصية التالية، والتى تصنع مكوناتها الصلبة وبرامجها شركات مختلفة. لكن تخبرنا تجربتنا وكل خلية من أجسامنا بأن هذا ليس هو النهج السليم. فلابد أن تكون أجهزة ما بعد الحاسب تلك أكثر غريزية وأسهل فى الاستخدام من الحاسب العادى، ولابد من دمج البرامج والمكونات الصلبة والتطبيقات بها على نحو أكثر سلاسة من الأجهزة العادية، ونحن نعتقد أننا نملك أسلوب بناء سليمًا، ليس فقط فيما يتعلق بالسيليكون ولكن فى مؤسستنا، كى نصنع هذه النوعية من المنتجات.

وهذا البناء لم يكن مترسخًا فى المؤسسة التى بناها فقط، وإنما فى روحه كذلك.

وبعد حفل الإطلاق، كان جوبز ينضح بالحيوية. وقد جاء إلى فندق فور سيزونز لينضم إلىّ وزوجته وريد بالإضافة إلى صديقىّ ريد فى ستانفورد لتناول الغداء. وتحريًا لبعض التغيير كان يأكل، وإن كان بكميات صغيرة كعادته. طلب عصيرًا طازجًا، والذى أعاده ثلاث مرات، متعللًا بأنهم يجلبونه له فى كل مرة من زجاجة، وباستا بالخضراوات، لكنه وضعها جانبًا بعد أن ذاقها مدعيًا أنها لا تؤكل. لكنه بعد ذلك تناول نصف طبق سلاطة وطلب واحدًا له تبعه بكأس آيس كريم. ونجح الفندق المتسامح فى النهاية أن يعد له كوبًا من العصير يفى بمعاييره.

وفى منزله باليوم التالى كان مازال مبتهجًا. كان يخطط للسفر إلى كونا فيلدج باليوم التالى، وحده، وطلبت أن يرينى ما حمّله على جهاز iPad 2 (آى باد ٢) خاصته لأجل الرحلة. كانت هناك ثلاثة أفلام: *Chinatown* و *The Bourne Ultimatum* و *Toy Story 3*. والأكثر جذبًا للانتباه أنه أضاف كتابًا واحدًا فقط: *The Autobiography of a Yogi*، المرشد إلى التأمل والروحانية، الذى قرأه أول مرة عندما كان مراهقًا، ثم أعاد قراءته فى الهند، وكان يقرؤه مرة كل عام منذ ذلك الحين.

قبل الظهيرة قرر أنه يريد تناول شىء ما. كان ضعيفًا للغاية لدرجة لا تمكنه من القيادة؛ لذا أخذته بالسيارة إلى مطعم فى مركز تجارى. كان مغلقًا ولكن المالك كان معتادًا على طرق جوبز بابه فى غير مواعيد العمل الرسمية وقد سمح لنا بالدخول بسعادة. قال جوبز ممازحًا: "لقد اتخذ قرارًا بتسمينى" حيث طلب منه أطباؤه أن يتناول البيض كمصدر عالى البروتين، فطلب أومليت. وقال: "إن تعايشك مع مرض كهذا وكل هذا الألم يذكرك دومًا بالموت، وهذا من شأنه أن يفعل أشياء غريبة فى مخك إن لم تتوخ الحرص، فأنت لا تضع خططًا لأكثر من عام قادم، وهذا سيئ. فأنت بحاجة لأن ترغم نفسك على التخطيط وكأنك ستعيش سنوات عديدة قادمة".

ومثـال علـى هذا التفكير السحـرى كان خطته لبناء يخت فخم. فقبـل إجرائه عملية زرع الكبـد، اعتاد أن يقوم هو وأسرته باستئجار قـارب لقضاء الإجازات على متنه، أثناء إبحـاره إلى المكسيـك أو جنوب الأطلنطى أو البحر الأبيض المتوسط. وفى العديد من هذه الرحـلات البحريـة، كان جوبز يمل أو يبـدأ فى التذمر بشأن تصميـم القارب؛ لذا كانوا ينهون الرحلة ويسافرون جوًّا إلى كونا فيلدج. ولكن فى أحيان أخرى كانت الرحلة البحرية تسير على ما يرام. "أفضل إجازة أمضيتها كانت تلك التى سافرت بها إلى ساحل إيطاليا ثـم إلى أثينـا – والتى كانـت جهنم حقيقية ولكـن البارثينون كانت تسلـب الألباب – ثم إلى أفسـس فـى تركيا حيث توجد تلـك الحجرات لغسيل الوجه واليديـن والتى ينتصفها مـكان يجلس به الموسيقيون لعزف ألحان السيرينـادا". وعندما بلغوا إسطنبول، استأجر أستـاذًا فـى التاريـخ ليأخذ أسرته فى جولة. وفـى النهاية ذهبوا إلى حمـام تركى، حيث ولدت محاضرة الأستاذ لدى جوبز استبصارًا حول عولمة الشباب:

تولد لدىّ إلهام حقيقى. كنا جميعًا نرتدى العباءات، وقد أعدوا لنا قهوة تركية. شرح الأستاذ كيـف تعـد القهوة هناك بشـكل مختلف عن أى مكان آخـر، وقلت لنفسى: "مـاذا إذن؟" فهل يكـترث الأطفـال فى تركيا بشأن القهوة؟ ظللت أتطلع طوال اليـوم فى الأطفال فى إسطنبول. كانـوا جميعًا يشربون ما يشربه أى طفل آخر فى العالم، وكانوا يرتدون ملابس تشبه تلك التى تبـاع فى متاجر The Gap، وكانوا يستخدمون الهواتـف الخلوية. كانوا مثلهم مثل الأطفال فى أى مكان آخر. أذهلنى أن العالم بأسره أصبح متشابهًا لهؤلاء الصغار. ففى الوقت الذى نصنع بـه منتجات، لا يوجـد ما يسمى بالهاتف التركـى أو مشغل موسيقى يريـده الصغار فى تركيا والذى يختلف عن ذلك الذى يريده الصغار فى أى مكان آخر. لقد أصبحنا عالمًا واحدًا الآن.

وبعـد الاستمتاع بهـذه الرحلة البحرية، أخذ جوبز يسلى نفسـه بتصميم – ثم إعادة وإعـادة تصميم – قارب قال إنه يريد أن يبنيه فى يوم ما. وعندما داهمه المرض مجددًا فـى ٢٠٠٩، ألغى المشـروع تقريبًا حيث يقول: "لم أعتقد أننى سأكون على قيد الحياة عند الانتهاء منه. ولكن ذلك أحزننى كثيرًا، وقررت أن العمل بالتصميم سيولد بداخلى كثيرًا من المتعة، وربما يحالفنى الحظ وأكون على قيد الحياة عند انتهائه. فإن توقفت عن العمل فـى القارب ونجحت فى البقاء على قيـد الحياة عامين آخرين، سأكون مستاء للغاية؛ لذا واصلت العمل به".

وبعـد أن تناولنا الأومليت فى المطعم، عدنا إلى منزله وأرانى كل النماذج والرسومات التصميميـة. وكما كان متوقعًـا، كان اليخت المخطط لإنشائه أملس وصغير الحجم. وكان ظهـر المركب المصنوع من خشب الساج ممهدًا علـى نحو مثالى وخاليًا من أية تجهيزات. وكما هى الحال فى متجر أبل، كانت نوافذ القمرة عبارة عن ألواح زجاجية ضخمة، تمتد

من السقف إلى الأرض تقريبًا، وصُممت حجرة المعيشة الأساسية لتكون بها جدران من الزجاج والتى يبلغ طولها أربعين قدمًا وارتفاعها عشر أقدام، وطلب من كبير مهندسى متجر أبل أن يصمم زجاجًا خاصًا يستطيع أن يوفر دعمًا هيكليًا.

فى ذلك الحين بدأت الشركة الهولندية لبناء اليخوت فيدشيب فى إنشاء القارب، ولكن جوبز كان لا يزال مترددًا بشأن التصميم. قال: "أعرف أن ثمة احتمالًا لوفاتى وترك لورين مع قارب نصف منتهى الإنشاء. ولكن ينبغى علىّ مواصلة العمل به. فإن لم أفعل هذا، سأكون قد سلمت بأننى على وشك مفارقة الحياة".

كان من المفترض أن يحتفل هو وباول بعيد زواجهما العشرين بعد بضعة أيام، واعترف أنه فى بعض الأحيان لم يمنحها التقدير الذى تستحقه. قال: "أنا محظوظ حقًا؛ لأنك لا تعرف ما الذى تقحم نفسك به عندما تتزوج، إذ يكون لديك شعور بديهى إزاء الأشياء. ولم أكن لأستطيع تحقيق ما حققته، ليس فقط لأن لورين ذكية وجميلة، ولكن اتضح لى أنها امرأة صالحة حقًا". ترقرقت الدموع فى عينيه للحظة حيث تحدث عن صديقاته الأخريات – وخاصة تينا ريدز – ولكنه قال إنه أحسن الاختيار فى النهاية. أشار كذلك إلى أنه يكون شديد الأنانية والإلحاح فى بعض الأحيان. قال: "كان على لورين التعامل مع ذلك، وكذلك التعامل مع مسألة مرضى. أعرف أن الحياة معى ليست ممتعة كثيرًا".

ومن بين خصاله الأنانية أنه لا يتذكر المناسبات أو أعياد الميلاد، ولكن فى هذه المرة، قرر إعداد مفاجأة. لقد تزوجا فى فندق أهوانهى فى يوسميتى، وقرر أن يأخذ باول إلى هناك ثانية فى عيد زواجهما. ولكن عندما اتصل جوبز بالفندق، وجد جميع الغرف محجوزة؛ لذا طلب من الفندق الاتصال بالأشخاص الذين حجزوا الجناح الذى أقام فيه هو وباول عند زواجهما وسؤالهم ما إذا كانوا يقبلون تركه – يقول جوبز: "عرضت أن أدفع لهم نظير عطلة أخرى فى الفندق، وكان الرجل لطيفًا للغاية وقال: عشرون عامًا من الزواج، من فضلك خذه، إنه لك".

وقد وجد صور الزفاف – التى التقطها أحد الأصدقاء – وطبعها على لوحات ورقية سميكة ووضعها فى صندوق فخم. وبعد تصفح جهاز iPhone (آى فون) خاصته، وجد الملحوظة التى كتبها كى ترفق بالصندوق وقرأها بصوت عال:

> لم نكن نعرف بعضنا جيدًا منذ عشرين عامًا مضت. كان مرشدنا هو بديهتنا؛ وقد أوقعتنى فى غرامك. كانت الثلوج تنهمر عندما تزوجنا فى أهوانهى. ومرت السنوات وجاء الأطفال وشهدنا أوقاتًا جيدة وأخرى صعبة ولكننا لم نشهد قط أوقاتًا سيئة. فحبنا واحترامنا لبعضنا استمرا وازدادا وقد خضنا الكثير معًا وها نحن نعود إلى المكان نفسه الذى بدأنا منه منذ عشرين عامًا بعد أن صرنا أكبر وأكثر حكمة وظهرت التجاعيد على وجهينا وقلبينا. لقد رأينا

كثيرًا من مباهج الحياة ومساوئها والكثير من الأسرار والعجائب، ونحن لا نزال هنا معًا. إن حبى لك لم يهتز قط.

وبعد أن انتهى من القراءة انخرط فى بكاء هستيرى. وعندما تمالك نفسه، أشار إلى أنه أعد أيضًا مجموعة من الصور لكل ابن من أبنائه قائلًا: "أعتقد أنهم سيحبون أن يعرفوا أننى كنت صغيرًا فى أحد الأيام".

خدمة أبل السحابية، iCloud

فى عام ٢٠٠١، كان لدى جوبز رؤية: جهاز الحاسب الشخصى خاصتك سيكون بمثابة "محور رقمى" لمجموعة متنوعة من الأجهزة العصرية، مثل مشغل الموسيقى، ومسجل الفيديو، والهاتف، والحاسب اللوحى. وتطلب هذا استغلال أبل لقدرتها على إنتاج منتجات متكاملة سهلة الاستخدام، وهكذا تحولت الشركة من محراب لتصنيع منتجات عالية الجودة إلى أكبر وأبرز شركة تكنولوجية فى العالم.

وبحلول عام ٢٠٠٨ كان جوبز قد طور رؤية للموجة الجديدة للعصر الرقمى. فآمن بأنه فى المستقبل لن يصبح الحاسب المكتبى مجرد محور للمحتوى، بل سيتحول المحتوى إلى "سحابة". بمعنى آخر، سيخزن محتواك على شبكات حاسوبية (خوادم) بعيدة والتى تديرها شركة تثق بها، وسيكون متاحًا لك كى تستخدمه على أى جهاز فى أى مكان. وسيستغرق منه هذا المشروع ثلاث سنوات كى ينجزه على النحو السليم.

ولكنه بدأ بخطوة خاطئة. ففى صيف ٢٠٠٨ أطلق منتجًا يسمى MobileMe (موبايل مى)، وهو عبارة عن خدمة اشتراك غالية السعر (٩٩ دولارًا فى العام) تسمح لك بتخزين دفتر عناوينك، ووثائقك، وصورك، وفيديوهاتك، وبريدك الإلكترونى، وتقويمك بعيدًا على السحابة والاتصال بهم من أى جهاز، فنظريًّا، تستطيع الذهاب إلى الـ iPhone (آى فون) خاصتك أو أى حاسب وتتصل بكل مناحى حياتك الرقمية. لكن كانت هناك مشكلة كبيرة: كانت الخدمة - إذا ما استخدمنا مصطلحات جوبز - مقززة. فكانت معقدة، ولا تتصل الأجهزة جيدًا، وتضيع الرسائل الإلكترونية والبيانات الأخرى بعشوائية فى الأثير. وقد جاء عنوان نقد والت موسبيرج فى جريدة *وول ستريت جورنال* "إن برنامج MobileMe لشركة أبل به الكثير من العيوب لدرجة لا تجعلك قادرًا على الاعتماد عليه".

استشاط جوبز غضبًا حيث جمع فريق MobileMe فى القاعة بمقر شركة أبل واعتلى المسرح وسأل: "هل يستطيع أحدكم أن يخبرنى ماذا يفترض لـ MobileMe (موبايل

مى) أن يفعل؟". بعد أن أدلى أعضاء الفريق بأجوبتهم، قال جوبز غاضبًا: "إذن، فلماذا بحق الجحيم لا يفعل هذا؟". وعلى مدار النصف الساعة التالية أخذ يعنفهم بقسوة. قال: "لقد لطختم سمعة أبل. لابد أن تبغضوا بعضكم لأنكم خذلتم بعضكم. إن موسبيرج - صديقنا - لم يعد يكتب مقالات جيدة عنا". وأمام الجمهور برمته تخلص من قائد فريق MobileMe (موبايل مى) واستبدل به إيدى كو، والذى راقب كل محتوى الإنترنت فى أبل. وكما أوضح آدم لاشينسكى من جريدة *فورتشن* فى دراسة نقدية مفصلة لثقافة شركة أبل: "إن المحاسبة تفرض بحزم".

وبحلول عام ٢٠١٠ بات واضحًا أن كلًّا من جوجل وأمازون ومايكروسوفت وغيرها من الشركات كانت تهدف لأن تكون الشركة التى تخزن على النحو الأمثل كل محتواك وبياناتك على السحابة وتربطها بأجهزتك المختلفة؛ لذا ضاعف جوبز من مجهوداته. وكما شرح ذلك لى فى هذا الخريف:

> نحتاج أن نكون الشركة التى تدير علاقتك بالسحابة - ترسل لك موسيقاك وفيديوهاتك من السحابة، وتخزن صورك ومعلوماتك، بل وربما حتى معلوماتك الطبية. وكانت أبل هى أول شركة فكرت فى تحويل حاسبك الشخصى إلى محور رقمى؛ لذا كتبنا كل هذه التطبيقات - iPhoto و iMovie أو iTunes - ووضعناها بأجهزتنا - مثل iPod (آى بود) و iPhone (آى فون) و iPad (آى باد) - وجعلناها تعمل بشكل مذهل. ولكن على مدار السنوات القليلة التالية، سينتقل المحور من حاسبك إلى السحابة. لذا، إنها نفس استراتيجية المحور الرقمى، ولكن المحور سيكون بمكان آخر. وهذا يعنى أنك ستتمكن دومًا من الوصول إلى محتواك من أى جهاز.
>
> ومن المهم أن نقوم نحن بهذا التحول، بسبب ما أطلق عليه كلايتون كريستنسن "محنة المبتكر" حيث لا يستطيع الأشخاص الذين اخترعوا شيئًا ما أن يطوروا منه ويأخذوه إلى مراحل أخرى، ونحن بالقطع لا نود أن نتخلف عن الركب. سوف أطور MobileMe وأجعله مجانيًّا، وسنجعل الاتصال بالمحتوى بسيطًا. إننا نبنى مجموعة شبكات حاسوبية (خوادم) فى نورث كارولينا. ونستطيع أن نوفر لك كل المزامنة التى تحتاجها وبهذه الطريقة سنحتكر العملاء.

ناقش جوبز هذه الرؤية فى اجتماعاته الصباحية التى يجريها يوم الاثنين، وسرعان ما صُقلت إلى استراتيجية جديدة حيث يروى قائلًا: "أرسلت رسائل إلكترونية إلى مجموعات من الناس فى الثانية صباحًا ودرسنا الأمور بالتفصيل. ونحن نفكر فى هذا مليًّا؛ لأن ليست وظيفتنا التى توجد على المحك بل حياتنا". وبالرغم من أن بعض أعضاء

مجلس الإدارة – ومن بينهم آل جور – ترددوا بشأن فكرة جعل MobileMe (موبايل مى) مجانية، إلا أنهم دعموها. فكانت تلك هى استراتيجيتهم لجذب العملاء إلى مدار أبل طوال العقد التالى.

وأطلق على الخدمة الجديدة اسم iCloud (آى كلاود)، وأزاح عنها جوبز الستار فى خطبته الرئيسية فى مؤتمر أبل للمبرمجين والمطورين فى يونيو ٢٠١١. كان لا يزال فى إجازته المرضية، وقد تم احتجازه بالمستشفى بضعة أيام فى مايو لمعاناته من التهابات وآلام. ونصحه بعض الأصدقاء المقربين بعدم إلقاء العرض التقديمى، والذى سيتطلب كثيرًا من الإعداد والبروفات. ولكن بدا أن إمكانية التبشير باقتراب تغيير جذرى آخر كانت تحفزه وتحمسه.

وعندما اعتلى المسرح فى مركز مؤتمرات سان فرانسيسكو، كان يرتدى كنزة كشمير سوداء من تصميم فون روزين أعلى سترته ذات الياقة الواقفة المعتادة من تصميم ايسيه مياكى، وكان يرتدى ملابس داخلية حرارية أسفل بنطاله الجينز الأزرق وقد بدا هزيلًا أكثر من أى وقت مضى. وقد وقف الحشد ورحب به ترحيبًا حماسيًّا مطولًا – قال: "إن هذا يسعدنى دومًا، وأنا أقدره كثيرًا" – ولكن فى غضون دقائق انخفضت أسهم أبل أكثر من أربعة دولارات، لتصل إلى ٣٤٠ دولارًا حيث كان يبذل جهدًا بطوليًّا، ولكنه بدا ضعيفًا.

سلم المسرح إلى فيل تشيللر وسكوت فورستول ليعرضا أجهزة التشغيل الجديدة لأجهزة نظام تشغيل ماكنتوش وأجهزة الموبايل، ثم عاد لعرض iCloud بنفسه قائلًا: "منذ عشر سنوات مضت تقريبًا، راودتنا واحدة من أكثر أفكارنا أهمية. فكان الحاسب سيصير المحور الرقمى لحياتك. فيديوهاتك وصورك وموسيقاك. ولكنه انتكس خلال السنوات القليلة الماضية. لماذا؟". تحدث بإسهاب حول صعوبة ربط كل محتواك بكل واحد من أجهزتك. فإن حمّلت أغنية على iPad (آى باد) والتقطت صورة بـ iPhone (آى فون)، وخزنت فيديو على حاسبك، قد يتولد لديك شعور بأنك عامل على لوحة مفاتيح وأنت تفصل وتركب وصلات اليو إس بى بالأجهزة لجمع المحتوى. قال دافعًا الجمهور للضحك: "إن توصيل تلك الأجهزة ببعضها يدفعنا للجنون. ونحن لدينا الحل. فتلك هى فكرتنا الكبرى التالية. فسوف نقلل من قيمة الحاسب الشخصى وأجهزة الماك لنجعلهما مجرد أجهزة، وسننقل المحور الرقمى إلى السحاب".

وكان جوبز يدرك جيدًا أن هذه "الفكرة الكبرى" لم تكن جديدة بالفعل. فى الواقع لقد سخر من محاولة أبل السابقة قائلًا: "ربما تفكر قائلًا، لماذا ينبغى علىّ تصديقهم؟ فهم من ابتكروا MobileMe (موبايل مى) قبل ذلك". ضحك الجمهور بشدة، فاستطرد قائلًا: "دعونى فقط أعترف أنه لم يكن أفضل ابتكاراتنا". ولكن وفقًا للطريقة التى عرض

بهـا iCloud، كان واضحًا أنه أفضل. فأنـت تصل إلى بريدك الإلكترونى ودفتر أسمائك وتقويمـك على الفور. وهذا هـو ما يحدث أيضًا مع تطبيقاتك وصـورك وكتبك ووثائقك. وما كان أكثر إبهارًا أن جوبز وإيدى كو أبرما اتفاقيات مع شركات الموسيقى (وهو الشىء الذى لم تفعله جوجل وأمازون). فسيصبح لدى أبل ثمانية عشر مليون أغنية على شبكات حواسيبهـا السحابيـة، وإن كنت تملك أيًا من هذه الأغانى علـى أى جهاز من أجهزتك أو حواسيبك - سواء اشتريتها بشكل قانونى أو اقتنصتها - ستدعك أبل تحصل على نسخة عاليـة الجودة منهـا على جميع أجهزتك دون أن تضطر لتضييـع وقتًا وجهدًا فى تحميلها على السحابة قائلًا: "إن كل شىء يجدى نفعًا".

وهـذا المفهـوم البسيـط - أن كل شـىء يعمل بسلاسـة - كان الميزة التـى تجعل أبل تتفوق دومًا علـى منافسيها. وقد ظلت مايكروسوفت تروج لـ "CloudPower" لأكثر من عـام، وقبل ذلك بثلاث سنوات ناشد كبير مصممى البرمجة فى الشركة، الأسطورة راى أوزى، مايكروسوفـت قائـلًا: "إن ما نطمح إليه هو أن يقوم الأفـراد بإجازة بياناتهم مرة واحدة، وبعـد ذلك يستخدمون أيًا من ... أجهزتهم للتوصل إلى تلك البيانات والاستمتاع بهـا". ولكـن أوزى استقال من مايكروسوفت فى نهايـة ٢٠١٠، ولم تقدم الشركة خدمتها السحابيـة قط بأجهـزة العملاء. وقدم كل مـن أمازون وجوجل الخدمـات السحابية فى ٢٠١١، ولكـن لم تستطع أى مـن الشركتين أن تدمج المكونـات الصلبة والبرامج والمحتوى لمجموعـة متنوعـة من الأجهزة. لقد سيطـرت أبل على كل رابط فـى المتسلسلة وصممتها جميعًـا لتعمل معًا: الأجهزة والحواسيب وأنظمة التشغيـل وبرنامج التطبيقات، بالإضافة إلى بيع وتخزين المحتوى.

وبالطبـع، كانت الخدمة تعمل بسلاسة إن كنت تستخدم فقط جهاز أبل ومكثت داخل حديقـة أبـل المسورة. وقـد حصدت أبل فائدة أخـرى من هذا: وهى الاحتفـاظ بالعميل، فبمجـرد أن تبـدأ فـى استخـدام iCloud، يصعب عليـك أن تستخدم جهـازًا آخر مثل Kindle (كينـدل) أو نظـام Android (أندرويد)، فموسيقـاك ومحتوياتك الأخرى لن تتوافـق معهـا؛ فى الواقع قد لا تعمل من الأساس. كان ذلـك تتويجًا لثلاثة عقود أمضوها فى تحاشى الأنظمة المفتوحة. وقد أخبرنى جوبز أثناء تناول الإفطار صبيحة اليوم التالى: "فكرنـا فيمـا إذا كان ينبغى علينا تقديم خدمة الموسيقى للـ Android (أندرويد). لقد وضعنـا iTunes (آى تيونز) علـى الويندوز كى نبيع مزيدًا من أجهـزة iPod (آى بود). ولكننـى لا أرى ميزة فى وضع تطبيـق الموسيقى خاصتنا على Android (أندرويد)، فيما عـدا أن ذلـك سيجعل مستخدمـى Android (أندرويد) سعـداء. وأنا لا أريـد أن أجعل مستخدمى Android (أندرويد) سعداء".

مقر جديد

عندما كان جوبز فى الثالثة عشرة من عمره، بحث عن رقم بيل هيوليت فى دليل الهاتف واتصل به لتسجيل جزء يحتاجه لعداد التردد الذى كان يحاول صنعه، وانتهت به الحال بالحصول على عمل صيفى بفرع الأدوات من هيوليت - باكارد. وفى هذا العام نفسه اشترت إتش بى أرضًا فى كوبرتينو لتوسيع فرع الآلات الحاسبة خاصتها. ذهب وزنياك للعمل هناك، وفى هذا المكان صمم Apple I (أبل ١) و Apple II (أبل ٢) فى الساعات التى يعمل بها بعد عمله الأساسى.

وعندما قررت إتش بى ترك مقرها فى كوبرتينو عام ٢٠١٠، والذى كان يبعد ميلًا واحدًا فقط شرقى مقر شركة أبل الذى يقع فى شارع إنفاينايت لووب، رتب جوبز فى سرية أن يشتريه هو والجزء الملحق. فراقت له الطريقة التى بنى بها هيوليت وباكارد شركة لن تفنى أبدًا، وكان يفخر أنه استطاع أن يفعل الشىء نفسه فى أبل. ولكنه الآن أراد مقرًّا زجاجيًّا، وهو شىء ليس لدى أى شركة تكنولوجيا فى الساحل الغربى مثله. وفى النهاية، اشترى ١٥٠ فدانًا، معظمها كان عبارة عن بساتين مشمش عندما كان صبيًّا وأقحم نفسه فيما أصبح بعد ذلك مشروعًا لإرث حقيقى وقد جمع بين شغفه بالتصميم وشغفه ببناء شركة لا تفنى حيث قال: "أود أن أترك مقرًّا بارزًا يجسد قيم الشركة للأجيال القادمة".

لقد استأجر ما اعتبره أفضل شركة معمارية فى العالم، تلك التى يملكها سير نورمان فورستر، والتى شيدت مبانى بهندسة ذكية مثل القصر البرلمانى الألمانى المرمم فى برلين وبرج سويس رى فى لندن. ولم يكن شيئًا باعثًا على الدهشة أن جوبز أقحم نفسه فى التخطيط، من حيث الرؤية والتفاصيل، حتى إنه صار شبه مستحيل الاتفاق حول تصميم نهائى. كان هذا ليصبح صرحه الأبدى، وأراد بناءه على النحو السليم وقد عينت شركة فوستر خمسين مهندسًا معماريًّا بالفريق، وكل ثلاثة أسابيع خلال ٢٠١٠ كانوا يعرضون على جوبز نماذج وخيارات منقحة. ومرارًا وتكرارًا كان يقترح مفاهيم جديدة، وفى بعض الأحيان أشكالًا جديدة تمامًا، ويجعلهم يبدأون من الصفر ويقدمون مزيدًا من البدائل.

وعندما أرانى للمرة الأولى النماذج والمخططات فى حجرة معيشته، كان المبنى يتخذ شكل حلبة سباق لولبية ضخمة مصنوعة من ثلاثة أنصاف دوائر متصلة تحيط بساحة مركزية شاسعة وكانت الجدران عبارة عن ألواح زجاجية تمتد من السقف إلى الأرض ويوجد فى الداخل صفوف من الحجيرات المكتبية تسمح لأشعة الشمس بالتخلل إلى الممرات، قال: "إنه يوفر مساحات للقاءات العرضية، ويستطيع الجميع الاستمتاع بأشعة الشمس".

وفى المرة التالية التى أرانى بها المخططات - بعد شهر - كنا فى قاعة مؤتمرات أبل الكبرى التى توجد أمام مكتبه، حيث غطى نموذج للمبنى المقترح طاولته. كان قد أجرى تغييرًا كبيرًا. فوضعت الحجيرات بعيدًا عن النوافذ للسماح للأروقة الطويلة بأن تسبح فى أشعة الشمس. وستكون تلك أيضًا بمثابة أماكن للتجمعات العامة. وكان هناك جدل قائم مع بعض المهندسين المعماريين ممن أرادوا أن تكون النوافذ قابلة للفتح. ولم ترق قط فكرة قدرة الناس على فتح الأشياء لـ جوبز. أعلن قائلًا: "ذلك سيسمح فقط للناس بإفساد الأشياء"، وفيما يتعلق بهذا الأمر - كما حدث مع غيره من التفاصيل - كان ما أراده هو الذى تحقق.

وعندما عاد إلى المنزل فى هذه الليلة، عرض جوبز الرسومات على أسرته أثناء تناول العشاء، قال ريد ممازحًا إن منظر الهوائى يذكره بالأعضاء الذكورية. ونبذ والده التعليق واعتبره يعكس عقلية المراهق. ولكنه ذكر هذا التعليق فى اليوم التالى للمهندسين المعماريين قائلًا: "للأسف، بمجرد أن أخبركم بهذا فلن تتمكنوا أبدًا من محو هذه الصورة من رؤوسكم". وفى المرة التالية التى زرته بها، غير التصميم ليجعله دائرة بسيطة.

وكان التصميم الجديد يعنى أنه لن تصبح هناك قطعة زجاج مستقيمة فى المبنى. فجميعها ستكون منحنية ومتصلة ببعضها بسلاسة. كان جوبز دومًا مهووسًا بالزجاج، وقد جعلته تجربته السابقة المتمثلة فى تشييد متاجر أبل للبيع بالتجزئة من ألواح زجاجية ضخمة مصنوعة خصيصًا يؤمن بإمكانية تصنيع ألواح زجاجية ضخمة ومنحنية. وكانت تبلغ مساحة الساحة المركزية المخطط لها ثمانمائة قدم بالعرض (أى أكبر من حجم ثلاثة مبان نمطية بأية مدينة، أو ما يقرب من مساحة ثلاثة ملاعب كرة قدم)، وقد أراها لى مرفقة بأغطية توضح كيف يمكن لها أن تحيط بميدان سانت بيتر فى روما. ومن الذكريات المترسخة فى ذهنه تلك البساتين التى غطت المنطقة فى أحد الأيام؛ لذا استأجر خبيرًا فى التشجير من ستانفورد وأمر بزراعة ٨٠٪ من الأرض بستة آلاف شجرة. يروى جوبز: "طلبت منه الحرص على إضافة مجموعة جديدة من بساتين المشمش. فقد اعتدنا رؤيتها بكل مكان، حتى فى الأركان، فهى جزء من إرث هذا الوادى".

وبحلول يونيو ٢٠١١، كانت مخططات مبنى مكون من أربعة طوابق وتصل مساحته إلى ٣ ملايين قدم مربع - والذى سيضم أكثر من اثنى عشر ألف موظف - جاهزة للكشف عنها وقد قرر أن يفعل ذلك بشكل هادئ وغير معلن فى مجلس مدينة كوبرتينو فى اليوم التالى لإعلانه عن iCloud فى مؤتمر المبرمجين والمطورين.

وبالرغم من طاقته المحدودة، إلا أن جدول أعماله كان مزدحمًا فى هذا اليوم. وكان رون جونسون - الذى طور متاجر أبل وأدارها لما يزيد على العقد من الزمان -

قد قرر قبول عرض بأن يصبح رئيس مجلس إدارة شركة جيه. سى. بينى وجاء إلى منزل جوبز فى الصباح لمناقشة أمر رحيله. بعد ذلك ذهبت أنا وجوبز إلى بالو ألتو إلى مطعم زبادى وشوفان صغير يدعى فرايش، حيث تحدث بطريقة مفعمة بالحيوية عن منتجات أبل المستقبلية المحتملة. ولاحقًا فى هذا اليوم أخذنى بالسيارة إلى سانتا كلارا لحضور الاجتماع ربع السنوى الذى تعقده أبل مع مديرى شركة إنتل، حيث ناقشوا احتمالية استخدام رقائق إنتل فى أجهزة الموبايل المستقبلية، وفى تلك الليلة كان فريق يو تو يعزف فى مدرج أوكلاند، وفكر جوبز فى الذهاب، لكنه قرر عوضًا عن ذلك أن يستغل فترة المساء ليعرض خططه على مجلس مدينة كوبرتينو.

ذهب إلى هناك دون حاشية ودون ضجة وهو يبدو مسترخيًا بينما يرتدى نفس السترة السوداء التى ارتداها فى خطبة مؤتمر المطورين، ووقف على منصة وهو يمسك جهاز التحكم عن بعد فى يده وأمضى عشرين دقيقة فى عرض شرائح التصميم على أعضاء المجلس. وعندما ظهرت صورة للمبنى الدائرى المثالى الأملس والمستقبلى على الشاشة، سكت وابتسم ثم قال: "إنه يشبه سفينة فضائية حطت لتوها"، وبعد مضى لحظات أضاف: "أعتقد أن أمامنا فرصة لبناء أفضل مبنى مؤسسى فى العالم".

وفى الجمعة التالية، أرسل جوبز بريدًا إلكترونيًّا إلى زميلة من ماضيه البعيد — آن باورز — وهى أرملة بوب نويس مؤسس شركة إنتل. وقد كانت مديرة قسم الموارد البشرية والأم الروحية لجميع الموظفين فى شركة أبل فى أوائل الثمانينيات، حيث كانت المسئولة عن توبيخ جوبز بعد نوبات غضبه ومعالجة جروح زملائه. كانت باورز فى نيويورك، ولكنها ذهبت إلى منزله هذا الأحد عندما عادت. فى ذلك الوقت كان مريضًا مجددًا، يعانى آلامًا ولا يملك كثيرًا من الطاقة، ولكنه كان متلهفًا أن يريها صور المقر الجديد حيث قال لها: "لابد أن تفخرى بـ أبل. لابد أن تفخرى بما بنيناه".

بعد ذلك نظر إليها وسألها متعمدًا سؤالًا أفحمها: "أخبرينى كيف كنت أبدو عندما كنت شابًّا؟".

حاولت باورز أن تعطيه إجابة صادقة. قالت: "كنت طائشًا وصعب المراس. ولكنك فرضت رؤيتك بالقوة حيث أخبرتنا "الرحلة هى الجائزة". واتضح أن هذا صحيح".

قال جوبز: "نعم. لقد تعلمت بعض الأشياء على مدار الطريق". وبعد مضى بضع دقائق، كرر هذه العبارة، وكأنه يرغب فى طمأنة باورز وطمأنة نفسه: "لقد تعلمت حقًّا بعض الأشياء".

الفصل الحادى والأربعون

الجولة الثالثة

صراع الشفق

الروابط الأسرية

اعتملت داخل جوبز رغبة مؤلمة فى البقاء على قيد الحياة حتى تخرج ولده فى المدرسة الثانوية فى يونيو ٢٠١٠. وقد قال: "عندما شخص الأطباء حالتى بأننى أعانى من السرطان، عقدت العزم على أن أحيا حتى أشهد يوم تخرج ريد، وهذا جعلنى أجتاز عام ٢٠٠٩". وعندما كان ريد طالبًا فى المرحلة الأخيرة من المدرسة الثانوية بدا تمامًا كأبيه فى سن الثامنة عشرة، فكان ذا ابتسامة تشع معرفة وثورة وكانت لديه عينان حادتان وكتلة خشنة من الشعر الأسود. ولكنه ورث من أمه العذوبة والتعاطف المفرط الذى افتقر إليه أبوه، فكان حنونًا للغاية ويحب إرضاء الآخرين. وعندما كان والده يجلس مقطبًا الجبين على طاولة المطبخ بينما يحدق إلى الأرضية – وهو الأمر الذى كان كثيرًا ما يحدث عندما يتألم – فإن الشىء الوحيد الذى كان يجعل عينيه تبرقان هو دخول ريد الحجرة.

كان ريد يعشق والده. فبعد أن شرعت فى تأليف هذا الكتاب بفترة وجيزة جاء إلى المكان الذى أقيم به واقترح – كما كان والده يفعل كثيرًا – أن نذهب للتمشية. أخبرنى وبعينيه نظرة جدية حادة أن والده لم يكن رجل أعمال باردًا يسعى لتحقيق الربح وإنما رجل يحركه حبه لما يفعله واعتزازه بالمنتجات التى يصنعها.

وبعد أن شخص الأطباء مرض جوبز بأنه سرطان، بدأ ريد يمضى فصول الصيف فى معمل أورام جامعة ستانفورد مجريًا تسلسلًا للحمض النووى بغرض العثور على الجينات

المسببة لسرطان القولون. وفى إحدى تجاربه، رصد كيف تحدث الطفرات فى العائلات. قال جويز: "واحدة من أفضل مميزات إصابتى بالمرض أن ريد أصبح يستذكر لفترات طويلة مع أطباء ماهرين حقًا. إن حماسته إزاء هذا الاستذكار تشبه كثيرًا مشاعرى نحو أجهزة الحاسب عندما كنت فى سنه. أعتقد أن أكبر ابتكارات القرن الحادى والعشرين ستأتى من خلال دمج الأحياء بالتكنولوجيا. فنحن على مشارف عصر جديد، تمامًا كما كنا على مشارف العصر الرقمى وأنا فى سنه".

واستخدم ريد دراسته للسرطان كأساس لبحث التخرج الذى قدمه فى صفه فى مدرسة كريستال سبرينجز أبلاندس. وبينما كان يشرح كيف استخدم أجهزة الطرد المركزية والصبغات لتحديد التسلسل النووى للأورام، جلس والده بين الجمهور برفقة باقى أفراد الأسرة حيث قال جويز لاحقًا: "أرى فى خيالى ريد وقد اشترى له ولأسرته منزلاً هنا فى بالو ألتو وأراه يقود دراجته للذهاب إلى عمله كطبيب فى ستانفورد".

نضج ريد كثيرًا فى عام ٢٠٠٩، عندما بدا أن والده سيموت عما قريب. فكان يعتنى بشقيقاته الأصغر عندما يذهب والداه إلى ممفيس، وطور طريقة أبوية لحمايتهن. ولكن عندما استقرت صحة والده فى ربيع ٢٠١٠، استعاد شخصيته المرحة النازعة إلى مضايقة الآخرين. وذات يوم كان يتحدث مع أسرته حول المكان الذى ينبغى أن يأخذ صديقته إليه لتناول العشاء. وقد اقترح عليه أبوه آى وان فورنايو – وهو مطعم راق فى بالو ألتو – ولكن ريد قال إنه لم يجد حجوزات هناك وقد سأله والده: "هل تريد منى أن أحاول؟". رفض ريد؛ فأراد تولى الأمر بنفسه. واقترحت إيرين – الشقيقة الوسطى الخجولة بعض الشىء – أن تجهز خيمة فى حديقتهم، وتقوم هى وإيف – الشقيقة الصغرى – بتقديم وجبة رومانسية لهما هناك. نهض ريد وعانقها، ووعدها بأن يواصلا الحديث عن هذا فى وقت آخر.

وفى أحد أيام السبت كان ريد واحدًا من أربعة متسابقين بفريق Quiz Kids بمدرسته والذى كان يخوض مسابقة مذاعة على قناة التلفاز المحلى. وحضرت الأسرة – فيما عدا إيف التى كانت فى عرض للخيل – هذه المسابقة لتشجيعه، وفى أثناء استعداد فريق العمل التليفزيونى لبدء التصوير، حاول والده أن يتحلى بالصبر وأن يخفى نفسه بين الآباء الذين يجلسون بصفوف المقاعد. ولكنه كان سهل الرصد بسبب بنطاله الجينز ذى الماركة العالمية وسترته السوداء ذات الياقة الواقفة، وقامت سيدة برفع المقعد المجاور له مباشرة وأخذت تلتقط صورًا له. ودون أن ينظر إليها نهض وتحرك صوب الطرف الآخر من الصف. وعندما ظهر ريد على الشاشة، كان الاسم المصاحب لصورته هو "ريد باول". وقد سأل المضيف التلاميذ عما يريدون أن يصبحوا عندما يكبرون، فأجاب ريد: "باحث فى مجال السرطان".

قـاد جوبـز سيارته المرسيدس إسـ إل ٥٥ ذات المقعدين وبرفقته ريـد، بينما تبعتهما زوجته فى سيارتها ومعها إيرين، وفى الطريق إلى المنزل، سألت إيرين لماذا فى اعتقادها يرفضـ أبوها وضع لوحة أرقام علـى سيارته. أجابتها والدتها: "كى يكون ثوريًّا"، طرحت هـذا السـؤال على جوبز لاحقًا، فأجابنـى: "لأن الناس يتبعوننى أحيانًـا، ولو كانت هناك لوحـة على السيـارة يستطيعون أن يعرفوا أين أقطن، وإن كانوا لم يعودوا بحاجة إلى ذلك بعد ظهور خرائط جوجل. لذا أظن أننى فقط لا أريد وضع لوحة معدنية".

وأثنـاء حفل تخـرج ريد، أرسل لى والده بريـدًا إلكترونيًّا من الـ iPhone (آى فون) خاصتـه ليخبرنـى بسعادة: "اليوم هو أحد أسعد أيام حياتـى. إن ريد يتخرج فى المدرسة الثانوية. الآن. وبالرغم من كل التكهنات، إلا أننى مازلت هنا". فى تلك الليلة أقاموا حفلًا فـى منزلهم دعوا إليـه الأصدقاء المقربين والعائلـة، ولاحقًا أخذ جوبز ولـده إلى سقيفة المخزن ليعطيه واحدة من دراجتيه، واللتين لن يستطيع ركوبهما ثانية. قال له ريد ممازحًا إن الدراجـة الإيطاليـة تبـدو شـاذة نوعًا ما، لذا طلـب منه جوبز أن يأخـذ الأخرى ذات الثمانـى سرعات. وعندما قـال له ريد إنه سيصبح بذلك مدينًا لـه، أجابه جوبز: "لست بحاجـة لأن تكـون مدينًا؛ لأنك لديك حمضى النووى". وبعد مضى بضعة أيام، طرح فيلم *Toy Story 3* فـى دور العرضـ. وقـد أحب جوبـز ثلاثية شركة بيكسـار تلك منذ الجزء الأول، وكان الجزء الأخير يدور حول المشاعر المصاحبة لرحيل آندى للجامعة. وفى الفيلم تقول والدة آندى: "أتمنى أن أكون معك دائمًا". فيرد قائلًا: "أنت معى دائمًا".

لم تكن علاقة جوبز بابنتيه الصغيرتين وطيدة إلى هذه الدرجة. فأعار انتباهًا أقل لـ إيريـن والتى كانت هادئة ومنطوية وبدت لا تعرف كيف تتعامل معه، وخاصة عندما يدلى بتعليقات لاذعة جارحة. كانت شابة متزنة وجذابة وتتسم بحساسية شخصية أكثر نضجًا مـن تلك التـى يتسم بها أبوها. وقد ظنت أنها ربما تصبح مهندسة معمارية، على الأرجح بسبب ولع أبيها بهذا المجال، وكانت تتمتع بحس تصميمى جيد. ولكن عندما عرض أبوها علـى ريـد رسومات مقـر أبل الجديد، كانت تجلسـ بالطرف الآخر من المطبـخ، وبدا أنه لم يخطـر بباله دعوتها لرؤيـة الرسومات أيضًا. وكانت أكبر أمنياتهـا فى ربيع ٢٠١٠ أن يأخذهـا أبوها إلى حفل توزيع جوائز الأوسكار. فكانـت تعشق الأفلام. علاوة على ذلك، فقد أرادت السفر مع أبيها بطائرته الخاصة والسير على السجادة الحمراء برفقته. كانت بـاول على أتم استعداد لتلك الرحلة وحاولت إقناع زوجها باصطحاب إيرين. ولكنه رفض الفكرة.

وعندما كنت على وشك الانتهاء من هذا الكتاب، أخبرتنى باول أن إيرين تود مقابلتى. وهـو شـىء لم أسع إليه لأنها فى ذلـك الوقت كانت قد بلغت السادسـة عشرة من عمرها لتوهـا، ولكننى وافقـت. والنقطة التى أكدت عليهـا إيرين أنها كانـت تتفهم لماذا لم يكن

أبوهـا منتبهًا لهـا طوال الوقت، وأنها تقبلـت هذا حيث قالت: "إنه يبـذل قصارى جهده كـى يكون أبًا ورئيس مجلس إدارة أبل فى ذات الوقت، وهو ماهـر فى كلا الأمرين". فى بعض الأحيـان كنت أتمنى أن يبدى لى مزيدًا من الانتبـاه، ولكننى أعرف أن العمل الذى كان يفعلـه مهم للغاية وأعتقد أنه كان مذهلًا؛ لـذا كنت راضية. لم أكن بحاجة لمزيد من الانتباه".

كان جوبز قد قطع وعدًا بأخذ كل واحد من أبنائه فى رحلة من اختياره عندما يصبحون مراهقين حيث اختار ريد الذهاب إلى كيوتو؛ لأنه يعرف إلى أى مدى يستمتع والده بالهدوء الروحانى لهذه المدينة الجميلة. ولم يكن أمرًا باعثًا على الدهشة أن إيرين – عندما بلغت الثالثـة عشـرة من عمرها فـى ٢٠٠٨ – اختارت كيوتـو أيضًا. ومرض والدهـا جعله يلغى الرحلـة، لـذا وعد بأن يأخذهـا فى ٢٠١٠ عندمـا تتحسن صحته. ولكـن عندما حل شهر يونيو قرر أنه لا يريد الذهاب. شعرت إيرين بخيبة الأمل ولكنها لم تعترض. بدلًا من ذلك أخذتها والدتها إلى فرنسا مع بعض أصدقاء الأسرة، وأرجأوا رحلة كيوتو إلى يوليو.

خشيـت باول أن يقوم زوجها بإلغـاء الرحلة ثانية؛ لذا شعـرت بسعادة غامرة عندما سافـرت الأسرة كلها فى بداية يوليو إلى كونا فيلدج فـى هاواى، والتى كانت الجزء الأول من الرحلة. ولكن فى هاواى داهم جوبز ألم مبرح فى أسنانه، والذى تجاهله، وكأن بوسعه عـلاج التسوس بالتجاهل. ولكن انهارت السن وكان لابد من إصلاحها. ثم ظهرت مشكلة هوائـى iPhone 4 (آى فـون ٤) وقرر أن يعود بسرعـة إلى كوبرتينو وأخذ ريد معه. ظلت بـاول وإيرين فى هـاواى وهما تتمنيان أن يعود جوبز ويأخذهما إلى كيوتو بعد ذلك حسب الخطة.

وقـد شعرتـا بكثير مـن الراحـة – وبعض الدهشـة أيضًـا – عندما عـاد جوبز إلى هـاواى بعد المؤتمر الصحفى ليأخذهما إلى اليابـان. قالت باول لإحدى صديقاتها: "إنها معجـزة". وفى الوقت الذى اعتنى ريد بشقيقته إيف فـى بالو ألتو، مكثت إيرين ووالداها فى فندق تاوارايا ريوكان، وهو فندق شديد البسـاطة أحبه جوبز. وتقوله عنه إيرين: "كان مذهلا".

منـذ عشريـن عامًا مضت، اصطحب جوبز ابنته – ليـزا برينان جوبز – إلى اليابان عندمـا كانت فى السن نفسها تقريبًا. ومن بين الذكريـات المترسخة فى ذهنها مشاركته وجبـات ممتعـة ومشاهدته – وكان يـأكل بتأنق – وهو يتناول يوناجـى سوشى وغيره من الأطعمـة الشهيـة. إن رؤيتـه وهو يستمتـع بتناول الطعـام جعلت ليزا تشعـر بالاسترخاء لأول مـرة. تـروى إيرين تجربة مشابهـة: "كان أبى يعرف أين يريـد أن يتناول الغداء كل يـوم. أخبرنى أنه يعرف مطعم سوبا مذهـلًا وأخذنى إلى هناك، وكان الطعام رائعًا حتى إننـى لاقيـت صعوبة فى تناول السوبا مجددًا لأنه لم يستطع أحد إعدادها كما أعدها هذا

المطعم". وقد عثرا كذلك على مطعم سوشى صغير بالقرب من الفندق الذى يقيمان فيه. وسجله جوبز على جهازه iPhone (آى فون) بوصفه "أفضل سوشى سبق لى تناوله". ووافقته إيرين الرأى.

زارا كذلك معابد كيوتو؛ وأكثر معبد أحبته إيرين هو سايهو - جى والذى يعرف باسم "معبد الطحالب" لأن بركته الذهبية محاطة بحدائق تضم أكثر من مائة نوع مختلف من الطحالب. تقول باول: "كانت إيرين سعيدة حقًّا، وهو الأمر الذى جعلها تشعر بالإشباع وساعد فى تحسين علاقتها بأبيها. إنها تستحق هذا".

أما ابنتهما الصغرى إيف، فكانت مختلفة تمامًا. فكانت جريئة وواثقة من نفسها ولم تكن تخشى أباها قط. كانت مولعة بامتطاء الخيل، وعقدت العزم على الوصول إلى الأولمبياد. وعندما أخبرها أحد المدربين عن كم التدريب الذى يتطلبه هذا، أجابته: "أخبرنى فقط ما الذى ينبغى علىَّ فعله، وسوف أفعله". وقد فعل، وشرعت هى فى اتباع البرنامج بكد.

وكانت إيف خبيرة فى إخضاع والدها لما تريد؛ فعادة ما كانت تتصل بمساعدته فى العمل مباشرة لإضافة شىء ما بجدول أعماله. كانت ماهرة كذلك فى التفاوض، ففى إحدى عطلات نهاية الأسبوع فى ٢٠١٠ - عندما كانت الأسرة تخطط لرحلة - أرادت إيرين تأخير الرحيل نصف يوم، ولكنها خشيت أن تطلب من أبيها ذلك، فتطوعت إيف - والتى كانت فى الثانية عشرة من عمرها فى ذلك الحين - لأن تقوم بهذه المهمة، وأثناء تناول العشاء عرضت القضية على أبيها وكأنها محام يقف أمام المحكمة العليا. ولكن قاطعها جوبز - "لا، لا أعتقد أننى أريد هذا" - ولكنه كان سعيدًا أكثر منه مستاءً. وفى وقت لاحق من هذه الليلة جلست إيف مع والدتها وأعادت تمحيص الطرق المختلفة التى كانت تستطيع من خلالها أن تعرض قضيتها بشكل أفضل.

أحب جوبز روحها - ورأى كثيرًا من صفاته فيها. قال: "إنها حادة وتتمتع بإرادة قوية لم أرها فى أى طفل التقيته. إن ذلك يشبه التراث". كان يتفهم شخصيتها جيدًا، ربما لأنها تشبه شخصيته. شرح قائلًا: "إن إيف مرهفة الحس أكثر مما يعتقد كثير من الناس. إنها ذكية للغاية حتى إنها تستطيع دفع الآخرين لفعل ما تريد، وهذا يعنى أنها تنفر الناس منها، مما يجعلها تصبح وحيدة. إنها تتعلم كيف تكون على سجيتها، وإن كانت تحاول التلطيف من شخصيتها بعض الشىء حتى تستطيع أن تحظى بالأصدقاء الذين تحتاجهم".

كانت علاقة جوبز بزوجته تتسم بالتعقيد فى بعض الأحيان ولكنها كانت مغلفة بالإخلاص. فـ لورين باول الذكية والعطوفة كانت بمثابة مصدر تأثير يحدث توازنًا ومثالًا على قدرته على التعويض عن بعض خصاله الأنانية بإحاطة نفسه بأشخاص أقوياء

العزيمة ومفرطى الحساسية. كانت تدلى برأيها بهدوء فى أمور العمل، وبحزم فى المسائل الأسرية، وبشراسة فى الجوانب الطبية. وفى بداية زواجهما، شاركت فى تأسيس كوليدج تراك، وهو برنامج قومى بعد اليوم الدراسى يساعد الأطفال ممن يحتاجون إلى رعاية على التخرج فى المدرسة الثانوية والالتحاق بالجامعة، ومنذ ذلك الحين صارت إحدى القوى الرائدة فى حركة إصلاح التعليم. وصرح جوبز بإعجابه بعمل زوجته: "إن ما فعلته فى كوليدج تراك يبهرنى حقًّا". ولكنه كان رافضًا بوجه عام للأعمال الخيرية ولم يزرها قط فى مراكز مساعدة ما بعد الدراسة.

وفى فبراير ٢٠١٠ احتفل جوبز بعيد ميلاده الخامس والخمسين مع أسرته فقط. حيث زُين المطبخ بالأعلام والبالونات وأعطاه أطفاله تاجًا لعبة مخمليًّا أحمر اللون والذى ارتداه. والآن بعد أن اجتاز بنجاح عامًا عصيبًا من المشكلات الصحية، تمنت باول أن يولى أسرته مزيدًا من الاهتمام. ولكن فى معظم الأوقات كان جل تركيزه ينصب على عمله. أخبرتنى: "أعتقد أن ذلك كان عصيبًا على الأسرة، وخاصة الفتاتين. فبعد عامين من المرض، تحسنت صحته بعض الشىء أخيرًا، وتوقعتا أن يوليهما بعضًا من انتباهه، ولكنه لم يفعل". قالت إنها تريد أن يغطى هذا الكتاب كلا الجانبين من شخصيته ويضعها فى السياق السليم. وقالت موضحة: "فشأنه شأن الكثير من العظماء ممن يتمتعون بهبات استثنائية، لم يكن استثنائيًّا فى كل شىء. فهو لا يتمتع بمميزات اجتماعية، مثل وضع نفسه فى مكان الآخرين، ولكنه يكترث كثيرًا بشأن تنمية وتطوير الجنس البشرى، وإمدادهم بالأدوات السليمة".

الرئيس أوباما

عندما ذهبت إلى واشنطن فى مستهل خريف ٢٠١٠، التقت باول ببعض أصدقائها فى البيت الأبيض والذين أخبروها بأن الرئيس أوباما سيذهب إلى وادى السيليكون فى شهر أكتوبر المقبل. قالت إنه ربما يريد مقابلة زوجها. راقت الفكرة لمساعدى أوباما؛ فذلك يتناسب مع تأكيده الجديد على التنافسية. علاوة على ذلك، عقد جون دوير – الرأسمالى المغامر الذى أصبح أحد أقرب أصدقاء جوبز – اجتماعًا للجنة الرئيس الاستشارية لإصلاح الاقتصاد يدور حول آراء جوبز عن الأسباب التى جعلت مكانة الولايات المتحدة تتراجع واقترح كذلك ضرورة التقاء أوباما بـ جوبز؛ لذا تم إدراج موعد مدته نصف ساعة بجدول أعمال الرئيس والذى تقرر عقده فى مطار ويستن فى سان فرانسيسكو.

كانت هناك مشكلة واحدة: عندما أخبرت باول زوجها بذلك، قال إنه لا يريد هذا. وكان مستاء لأنها رتبت لذلك من وراء ظهره حيث أخبرها: "لن أقحم نفسى فى اجتماع

بــارز حتى يستطيع أن يشعــر بالرضا لأنه قابل أحد رؤساء مجالــس الإدارات وانتهى من هــذه المهمــة". أصرت زوجتــه أن أوباما "يتوق حقًّــا للقائك". أجابها جوبــز لو كان ذلك صحيحًــا، إذن لابــد أن يتصل به أوباما شخصيًّا ويطلــب مقابلته. استمرت هذه المواجهة خمسة أيام. اتصلت بـ ريد والذى كان فى ستانفورد كى يأتى للمنزل ويتناول العشاء معهم ويحاول إقناع والده. وقد اقتنع جوبز فى النهاية.

استمر اللقاء فى الواقع خمسًا وأربعين دقيقة، ولم يكبح جوبز جماح نفسه. قال جوبز لــ أوبامــا فــى بداية اللقاء: "يبــدو لى أنك لن تستطيــع أن تكون رئيسًــا إلا لفترة رئاسية واحــدة". وكــى تحول دون حدوث ذلــك – كما قال – تحتاج إدارتــك لأن تكون أكثر تبنيًا للمشروعــات. وشرح مدى سهولة بناء مصنع فــى الصين، وقال إنه بات شبه مستحيل أن تفعل هذا فى هذه الأيام فى أمريكا، فى الغالب بسبب اللوائح والنفقات غير الضرورية.

هاجــم جوبز كذلك نظام التعليم فى أمريكا، قائلًا إنــه كان عتيقًا بشكل ميئوس منه ومقيــدًا بقواعد لجــان العمل. فحتى تحل لجان المعلمين، لن يكــون هنــاك أمل فى إصلاح التعليم. فأكد ضرورة معاملة المعلمين كمحترفين، وليس كعمال بأحد خطوط التجميع فى صناعة ما. فلابد أن يمتلك مديرو المدارس القدرة على تعيين المعلمين وطردهم وفقًا لمدى كفاءتهم. ولابد أن تظل المدارس مفتوحة حتى السادسة مساء على الأقل؛ ويستمر الفصل الدراســى أحد عشر شهرًا من العام. وأضاف أنه لأمر سخيف حقًّا أن الصفوف الدراسة الأمريكية مازال قوامها معلمين يقفون فوق منصة ويستخدمون كتبًا نصية، فجميع الكتب والأدوات التعليميــة والتقييمية لابد أن تكون رقمية وتفاعلية، مصممة خصيصًا لتتناسب مع كل تلميذ وتوفر تغذية راجعة فى الوقت ذاته.

وعرضــ جوبز تكويــن مجموعة تضم ستــة أو سبعــة رؤساء مجالــس إدارات والذين يستطيعــون حقًّا شــرح تحديات الإبداع التى تواجــه أمريكا، ووافق الرئيــس. وهكذا أعد جوبــز قائمة مــن أسماء الأشخاصــ الذين يفترض لهــم حضور اجتمــاع واشنطن الذى سيعقــد فــى ديسمبر. ولســوء الحظ، بعد أن أضافــت فاليرى جاريــت ومساعدو الرئيس الآخريــن الأسماء، اتسعت القائمة لتضم أكثر من عشريــن اسمًا، مع وجود اسم جيفرى إيميلت – رئيس مجلس إدارة شركة جى إى – فى الصدارة. أرسل جوبز بريدًا إلكترونيًّا لـ جاريت يخبرها فيه بأن القائمة أصبحت طويلة وأنه لا ينوى الحضور. فى الواقع، كانت مشكلاتــه الصحية قــد انفجرت ثانية بحلول هذا الوقت، لــذا لم يكن بوسعه الذهاب فى جميع الأحوال، لذا شرح دوير ذلك بصفة شخصية للرئيس.

وفــى فبراير ٢٠١١، خطط دوير لاستضافة عشــاء صغير على شرف الرئيس أوباما فــى وادى السيليكــون. ذهب هو وجوبز – وزوجتاهمــا – إلى العشاء فى إيفيا – مطعم يونانى فى بالو ألتو – لتحديد قائمة ضيوف محدودة. وكان من بين عمالقة التكنولوجيا

الاثنـى عشر المختارين إريـك شميدت رئيس شركة جوجـل، وكارول بارتز رئيس شركة ياهو، ومارك زوكربيرج رئيس شركة فيسبوك، وجون شامبرز من شركة سيسكو، ولارى إليسـون من أوراكل، وآرت ليفنسون من شركة جينيتك، وريد هاستينجس من نتفليكس. انتبـه جوبز لجميع تفاصيل العشـاء بما فى ذلك الطعام. أرسل لـه دوير قائمة الطعام المقترحـة، وأجابـه بـأن بعض الأطبـاق المقدمة من قبـل متعهد الطعـام – كالجمبرى والقـد وسلطة العدس – كانت مغالى فيهـا و "لا تعبر عنك يا جون". اعترض على وجه الخصوص على طبق الحلوى المقرر تقديمه – فطيرة كريمة مزخرفة بترافل الشيكولاتة – ولكن طاقم عمل البيت الأبيض قمعوا اعتراضه بتأكيدهم لمتعهد الحفلات أن الرئيس يحـب فطيرة الكريمة. ولأن جوبز كان قد فقد كثيرًا من الوزن ويشعر بالبرودة بسهولة، فقـد حرص دوير على تدفئة المـكان جيدًا حتى أن زوكربيرج وجـد نفسه يتصبب عرقًا بغزارة.

استهـل جوبـز – والذى كان يجلس إلى جوار الرئيـس – العشاء قائلًا: "بغض النظر عـن قناعاتنا السياسيـة، أريد منك أن تعلم أننا جئنا إلى هنـا لنفعل أى شىء تطلبه منا خدمـة البلاد"، وبالرغم من هذا، تحول العشاء إلى مجموعة من الاقتراحات المتعلقة بما يستطيـع الرئيس فعله للشـركات التى يوجد ممثلوها هناك. فاقـترح شامبرز على سبيل المثـال إعفاء البضائع المستـوردة من الخارج من الضرائب علـى المكاسب التى يحققونها عبر البحار إن أتوا ببضائعهم للولايات المتحدة لاستثمارها خلال فترة معينة. كان الرئيس مستـاء، وكذلك زوكربيرج، والذى التفت إلى جاريـت التى كانت تجلس إلى يمينه وهمس قائلًا: "من المفترض لنا أن نتحدث عن صالح البلاد. لماذا يتحدث عما فيه صالح له؟".

تمكـن دوير من إعادة توجيه دفة النقاش مـن خلال سؤال كل فرد التقدم بقائمة من الإجراءات. وعندما جاء دور جوبز، أكد الحاجة إلى مهندسين تلقوا مزيدًا من التدريبات واقترح منح أية طلبة أجانب يحصلون على درجة علمية فى الهندسة فى الولايات المتحدة تصريحًـا بالإقامـة فى البلاد. قال أوبامـا إنهم يستطيعون القيـام بذلك فقط فى سياق تشريـع Dream Act والـذى سيسمـح للأجانـب غير الشرعيـين الذين يصلـون البلاد كقصر وينهون المرحلة الثانوية أن يصبحوا مقيمين شرعيين – وهو القانون الذى عارضه الجمهوريون. رأى جوبز أن ذلك هو مثال مزعج للطريقة التى يمكن للسياسة من خلالها أن تقوض سير الأمور، وروى قائلًا: "إن الرئيس حاذق للغاية، ولكنه ظل يعدد لنا أسباب عدم إمكانية القيام بأشياء بعينها. وقد أثار هذا حفيظتى".

تابـع جوبـز حديثه مؤكـدًا أن إحـدى طرق حـل هذه المشكلـة هى تدريـب مزيد من المهندسـين. فقال إن ثمة ٧٠٠,٠٠٠ عامـل يعملون فى مصنـع أبل فى الصين، وذلك لأنها استطاعـت توفـير ٣٠,٠٠٠ مهندس فى الموقـع ليدعموا هؤلاء العمـال، واستطرد قائلًا:

"وأنت لا تستطيع إيجاد مثل هذا العدد فى أمريكا لاستخدامه". وهؤلاء المهندسون العاملون بالمصنع لا ينبغى أن يكونوا حاصلين على دكتوراه أو يكونوا عباقرة؛ فلا يلزمهم ببساطة إلا مهارات الهندسة الأساسية اللازمة للتصنيع. وبوسع المدارس التكنولوجية أو الكليات المجتمعية أو المدارس التجارية تدريبهم. قال: "فإن استطعت تعليم هؤلاء المهندسين، نستطيع تشييد مزيد من المصانع هنا". ولد هذا النقاش انطباعًا قويًا لدى الرئيس. فكرر على مسامع مساعديه مرتين أو ثلاث مرات خلال الشهر التالى: "لابد أن نجد طرقًا لتدريب الـ ٣٠,٠٠٠ مهندس تصنيع الذين تحدث عنهم جوبز".

كان جوبز سعيدًا لأن أوباما تابع الموضوع بأهمية، وقد تحدثا هاتفيًا بضع مرات بعد هذا اللقاء. وقد عرض تقديم المساعدة فى إعداد إعلانات أوباما السياسية لحملة ٢٠١٢ (كان قد قدم العرض نفسه فى ٢٠٠٨، ولكنه استاء عندما لم يبد الخبير الاستراتيجى لدى الرئيس ديفيد أكسيلرود احترامه لهذا). أخبرنى جوبز بعد العشاء ببضعة أسابيع: "كم أحب أن استدعى لى كلو – بالرغم من تقاعده – وفى ذلك الحين نستطيع إعداد إعلانات عظيمة لأجله". كان جوبز يحارب الألم طوال الأسبوع، ولكن الحديث عن السياسة ملأه حيوية. "بين الحين والآخر، يتدخل خبير فعلى فى مجال الإعلانات، تمامًا كما فعل هال رينى فى حملة It's morning in America عند إعادة انتخاب ريجان فى ١٩٨٤؛ لذا هذا ما أود فعله لـ أوباما".

الإجازة المرضية الثالثة، ٢٠١١

يرسل السرطان دومًا إشارات عندما يداهم الجسم ثانية. وقد علم جوبز ذلك. فكان يفقد شهيته ويشعر بآلام فى أنحاء جسمه حيث يجرى أطباؤه فحوصات، ولا يجدون شيئًا، ويطمئنونه بأن كل شىء على ما يرام. ولكنه لا يصدق هذا. فالسرطان له إشارته الخاصة، وبعد انقضاء بضعة أشهر على استشعاره الإشارات يكتشف الأطباء أن المرض الخبيث لم يعد خاملًا.

حدثت انتكاسة أخرى كهذه فى بداية نوفمبر ٢٠١٠، فكان يتألم، وتوقف عن تناول الطعام، فأتت ممرضة إلى المنزل وعاش لفترة على المحاليل الوريدية. لم يجد الأطباء أى شىء يدلل على وجود مزيد من الأورام، وافترضوا أن هذه الأعراض ما هى إلا واحدة أخرى من دوراته الموسمية لمحاربة العدوى والأمراض الهضمية. وهو لم يكن قط من الأشخاص الذين يعانون الآلام برزانة، لذا أصبح أطباؤه وعائلته معتادين إلى حد ما على شكاواه.

ذهب هو وأسرته إلى كونا فيلدج لقضاء العيد هناك، ولكن شهيته للطعام لم تتحسن. كان المطعم هناك يوجد فى حجرة للعامة، وكان الضيوف الآخرون يتظاهرون أنهم لا يلاحظون عندما كان جوبز – الذى بدا هزيلًا – يتأرجح ويئن عند تناول الوجبات، دون أن يلمس طعامه. فقد تعهد المنتجع وضيوفه بعدم التحدث قط عن حالته أو تسريب أخبار عنها. وعندما عاد جوبز إلى بالو ألتو، أصبح أكثر انفعالية وكآبة. لقد ظن أنه سيموت – فهكذا أخبر أطفاله – وأنه يخشى ألا يستطيع الاحتفال بالمزيد من أعياد ميلادهم معهم.

وبحلول رأس السنة خسر كثيرًا من الوزن ليصل وزنه إلى ١١٥ رطلًا، أى أقل من وزنه الطبيعى بأكثر من خمسين رطلاً. وقد أتت منى سيمبسون إلى بالو ألتو لقضاء الإجازة بها، بصحبة زوجها السابق – كاتب الكوميديا التليفزيونية ريتشارد أبل – وأطفالهما. تحسنت حالته المزاجية بعض الشىء. شرعت الأسر فى ممارسة الألعاب العشوائية مثل "نوفل" والتى يحاول فيها المشاركون خداع بعضهم بتبين من يستطيع كتابة أكثر جملة افتتاحية زائفة مقنعة لكتاب، وبدت الأحوال تزدهر لبعض الوقت. حتى إنه استطاع الذهاب لتناول العشاء فى مطعم مع باول بعد رأس السنة ببضعة أيام. سافر الأطفال فى رحلة للتزلج على الجليد برأس السنة، فى الوقت الذى تقوم به باول ومنى سيمبسون بالتناوب فى البقاء مع جوبز فى المنزل فى بالو ألتو.

لكن فى بداية ٢٠١١، بات واضحًا أن ذلك ليس مجرد واحدة من فترات تعكر مزاجه. فاكتشف الأطباء وجود أورام جديدة، وفاقمت الأعراض المصاحبة للسرطان من سوء فقدانه للشهية، وقد لاقوا صعوبة فى تحديد قدر العقاقير التى يستطيع جسده – الهزيل للغاية – تحمله. كان يخبر أصدقاءه – وهو يتأوه وفى بعض الأحيان يتلوى من فرط الألم – أنه يشعر كما لو أن كل جزء من أجزاء جسده قد تعرض للضرب المبرح.

كانت دائرة مفرغة. فالأعراض الأولى للسرطان سببت الألم. وقوض المورفين وغيره من مسكنات الألم التى كان يتناولها من شهيته. وقد تم استئصال جزء من بنكرياسه واستبدل كبده بآخر، لذا كان جهازه الهضمى مختلًا ولاقى صعوبة فى امتصاص البروتين. وفقدان الوزن جعله يجد صعوبة فى تناول الأدوية القوية. وحالته الهزيلة بالإضافة إلى عقاقير قمع المناعة التى يأخذها أحيانًا كى لا يرفض جسمه الكبد المنقول جعلته أكثر عرضة كذلك للإصابة بالعدوى. وأدى فقدان الوزن إلى تقليل طبقات الدهون حول مستقبلات الألم لديه، مما زاد من معاناته. كما أنه كان معرضًا لتأرجحات مزاجية حادة، تتسم بنوبات طويلة من الغضب والاكتئاب، والتى كانت تقوض شهيته أكثر.

كانت مشكلات الطعام الخاصة بـ جوبز قد تفاقمت على مدار السنوات بفعل سلوكه النفسى إزاء الطعام. فعندما كان صغيرًا، تعلم أنه بوسعه تحفيز النشوة من خلال

الصيـام. لـذا حتـى بالرغم من أنـه كان يعرف أن ينبغـى عليه أن يأكل – فـكان أطباؤه يتوسلـون إليـه لتنـاول الأطعمة عالية البروتـين – إلا أنه اعترف بأن ثمـة غريزة للصوم واتبـاع حميات غذائية مثل نظام أرنولد إيهرت الصـارم للتغذى على الفاكهة الذى اتبعه كمراهق تحوم فى عقله اللاواعى. أخذت باول تخبره بأن ذلك ضرب من الجنون، بل إنها إشـارت إلى أن إيهرت توفى فى السادسة والخمسين من عمره عندما تعثر وارتطم رأسه، وكانـت تستشيـط غضبًا عندما يأتى إلى المائدة ويكتفـى بالتحديق فى صمت إلى ساقيه. قالت: "أردته أن يرغم نفسه على تناول الطعام؛ وكانت الأجواء متوترة للغاية فى المنزل". وكان الطباخ الذى يعمل لديه بدوام جزئى براير براون مازال يأتى فى فترة بعد الظهيرة ويعـد مجموعـة من الأطباق الصحية، ولكـن جوبز كان يتذوق طبقًـا أو اثنين ويطرحهما جانبًـا بوصفهمـا لا يؤكلان. وذات ليلـة أعلن: "أستطيع ربما تناول قـدر قليل من فطيرة القـرع"، وقام براون معتدل المزاج بإعداد فطيرة قـرع من الصفر خلال ساعة. وقد أكل جوبز قضمة واحدة، ولكن براون كان سعيدًا للغاية.

تحدثـت باول إلى متخصصـى اضطرابات الطعام والأطبـاء النفسيين، ولكن زوجها كان يتجنبهم حيث رفض أن يأخذ أية عقاقير، أو يعالج بأى شكل من الأشكال من اكتئابه. قـال: "عندمـا تراودك مشاعر كالحـزن أو الغضب إزاء مرضـك أو محنتك، فإن قيامك بإخفائهـا يشبـه خوضك حياة زائفـة ومصطنعة". فـى الواقع لقد تأرجـح ناحية طرف النقيضـ الآخر. فصار عابسًا ودامعًا ومبالغًا فى وصف مشاعره، حيث كان ينوح لكل من حوله بأنه على وشك مفارقة الحياة. وأصبح الاكتئاب جزءًا من الدائرة المفرغة حيث قلل من شهيته للطعام.

وبـدأت صور وفيديوهات لـ جوبز وهو يبدو هزيلًا تظهر علـى الإنترنت، وسرعان ما تداولـت الألسن شائعات حول مدى مرضـه. وكانت المشكلة – كما أدركت باول – أن هذه الشائعـات صحيحـة وأنها لـن تذهب لحالها. كان جوبـز قد وافق على مضض أن يأخذ إجـازة مرضية منـذ عامين، عندما ساءت حالـة كبده، وفى هذه المرة قـاوم هذه الفكرة أيضًـا. فذلـك كان يشبه تركه لوطنـه، دون أن يعرف إن كان سيعـود أم لا. وعندما رضخ فـى النهايـة – فى ينايـر ٢٠١١ – كان أعضاء المجلس يتوقعون هـذا؛ واستغرق الاجتماع الهاتفـى الـذى أخبرهم به أنه سيأخـذ إجازة مرضية أخرى ثـلاث دقائق فقط. كان قد ناقش مع المجلس – فى الجلسات الإدارية – أفكاره حول من سيحل محله إذا ما حدث أى شـىء له، مقدمًا مجموعة من الخيارات قصيرة وطويلة المدى. ولكن لم يكن هناك مجال للشك – فى الموقف الحالى – أن تيم كوك سيتولى مسئولية العمليات اليومية.

وفـى ظهيرة السبت التالى، سمـح جوبز لزوجته بأن تعقد اجتماعًـا لأطبائه. فأدرك أنـه يواجهه نوعية من المشكلات لم يسمح قط بظهورها فى أبل. فعلاجه كان مجزأ وليس

متكاملًا. فكان يعالج كل مرض من أمراضه مجموعة من المتخصصين - أطباء أورام، ومتخصصون فى علاج الألم، وأطباء تغذية، وإخصائى كبد، وإخصائى أمراض الدم - ولكنهم لم يعملوا بشكل متناسق، كما فعل جيمس إيسون فى ممفيس. قالت باول: "إحدى أكبر مشكلات مجال الرعاية الطبية هى افتقاره إلى متابعى الحالات، والذين يمكن اعتبارهم بمثابة الظهير الربعى لكل فريق"، وتتجلى هذه المشكلة فى ستانفورد، حيث يبدو أن ما من أحد مسئول عن تحديد العلاقة بين الغذاء والألم أو بينه وبين علم الأورام. لذا طلبت باول من إخصائيى ستانفورد باختلاف تخصصاتهم الإتيان إلى منزلهم لحضور اجتماع والذى سيضم كذلك أطباء خارجيين يتبنون نهجًا أكثر قوة وتكاملًا فى العلاج، مثل ديفيد أوجس من جامعة جنوب كاليفورنيا. وقد اتفقوا حول نظام جديد لمجابهة الألم وللتنسيق بين العلاجات الأخرى.

وبفضل بعض العلوم الرائدة، نجح الأطباء فى إبقاء جوبز متقدمًا بخطوة على السرطان. فأصبح واحدًا من أول عشرين شخصًا فى العالم تخضع جميع جينات ورمه السرطانى بالإضافة إلى حمضه النووى الطبيعى للتسلسل. ووصلت تكلفة هذه العملية - فى هذا الوقت - لأكثر من ١٠٠,٠٠٠ دولار.

وأجرى التسلسل الجينى والتحاليل - بالتعاون مع بعضهم - فرق العمل فى ستانفورد وجونز هوبكنز ومعهد بورد فى كلية ماساتشوستس، وهارفارد. وبعد التعرف على البصمة الجينية والوراثية الفريدة لأورام جوبز، تمكن أطباؤه من اختيار عقاقير بعينها استهدفت مباشرة المسارات الجزيئية المعيبة التى تؤدى إلى نمو خلاياه السرطانية بطريقة غير طبيعية. وهذه الطريقة - المعروفة باسم العلاج بالاستهداف الجزيئى - كانت أكثر فاعلية من العلاج الكيماوى التقليدى، والذى يهاجم عملية الانقسام بكل خلايا الجسم، سواء كانت مسرطنة أم لا. ولم يكن هذا العلاج الاستهدافى سحريًا، ولكن فى بعض الأحيان يقترب من ذلك، فهو يسمح للأطباء بتمحيص عدد كبير من العقاقير - الشائعة وغير الشائعة، والمتاحة أو تلك التى فى طور التطوير فقط - لتبين ما العقاقير الثلاثة أو الأربعة التى ستؤدى إلى أفضل نتيجة. وفى أى وقت يتغير به سرطانه ويلتف حول واحد من هذه العقاقير، يكون لدى الأطباء واحد آخر لتجربته.

وبالرغم من أن باول كانت تشرف على حالة زوجها بكد، إلا أنه كان من يتخذ القرار الأخير بشأن كل علاج جديد يجربه. ومثال نمطى على هذا حدث فى مايو ٢٠١١، عندما عقد اجتماعًا مع جورج فيشر وأطباء آخرين من ستانفورد، ومحللى التسلسل الجينى من معهد بورد ومستشاره الخارجى ديفيد أوجس حيث اجتمعوا جميعًا حول طاولة فى جناح فى فندق الفورسيزونز فى بالو ألتو. لم تأت باول، ولكن ابنهما ريد أتى. وطوال ثلاث ساعات، ألقى باحثو ستانفورد ومعهد بورد عروضًا تقديمية حول المعلومات الجديدة

التـى توصلوا إليها بشـأن البصمات الجينية لسرطانه. كان جوبـز مشاكسًا كعهده دومًا. فقـام بإيقاف أحد محللى معهد بورد لأنه أخطأ واستخـدم شرائح باوربوينت. وقد وبخه جوبز وشرح له لماذا يعتبر برنامج Keynote للعروض التقديمية الخاص بـ أبل أفضل؛ بل إنـه عرض أن يعلمه طريقة استخدامه، وفى نهايـة الاجتماع، قام جوبز وفريقه بمناقشة كل المعلومـات الجزيئيـة، وتقييم الأسبـاب المنطقية لاستخدام كل واحـدة من العلاجات المقترحـة، والتوصـل إلى قائمة من الاختبـارات التى تساعد على ترتيـب تلك العلاجات بشكل أفضل.

وقـد أخـبره أحد أطبائه بأن ثمـة أملًا بأن يصنف سرطانه عمـا قريب – وراق ذلك للأطباء الآخرين – بوصفه مرضًا مزمنًا قابلًا للسيطرة، والذى يمكن إبقاؤه خاملًا حتى يموت المريض من شىء آخر. وقد أخبرنى جوبز بعد أحد اجتماعاته مع أطبائه: "إما أننى سأكون أول من يتمكن من النجاة من سرطان كهذا، أو سأكون آخر من سيموت متأثرًا به. فإما أكون من بين أول من يصلون إلى الشاطئ، أو آخر من يغرقون".

الزائرون

عندمـا أذيـع خبر إجازتـه المرضية، بدا الموقف رهيبًـا للغاية حتى إن ليـزا برينان جوبز عاودت الاتصال به بعد أكثر من عام ورتبت أن تأتى من نيويورك فى الأسبوع التالى. لقد تأسسـت علاقتها بأبيها على طبقات من الاستيـاء، فهجره لها على مدار السنوات العشر الأولى مـن حياتها سبب لها جرحًا غائرًا. وما زاد الأمر سوءًا أنها ورثت بعضًا من حدته، وبعضًا – كما شعر – من حس والدتها بالظلم. يروى قبيل وصول ليزا مباشرة: "أخبرتها مـرارًا بأننـى كنت أتمنى لو كنت أبًـا أفضل عندما كانت فى الخامسـة، ولكن عليها الآن نسيان ذلك بدلًا من أن تظل غاضبة بالفترة المتبقية من حياتها".

سـارت الزيارة على ما يـرام. كان جوبز قد بدأ يشعر ببعضـ التحسن، وكانت حالته المزاجيـة مستقـرة مما سمح له بإصـلاح علاقاته والتعبير عن حبه لـمن حوله، وفى سن الثانيـة والثلاثـين، كانت ليزا تخوض علاقة جـادة لأول مرة فى حياتهـا. فكان صديقها مخرجًا شابًا مكافحًا من كاليفورنيا، وتمادى جوبز كثيرًا عندما اقترح عليهما العودة إلى بالو ألتو إذا ما تزوجا. قال لها: "اسمعى، لا أعرف قدر الوقت المتبقى لى فى هذه الدنيا. فالأطبـاء لا يعرفون حقًـا. فإن أردت رؤيتى أكثر، سيتحتم عليك الانتقال إلى هنا. لماذا لا تفكريـن فـى هذا؟"، وبالرغم من أن ليـزا لم تنتقل إلى الغـرب، إلا أن جوبز كان سعيدًا لأنهمـا تصالحا على نحو جيد. "لم أكن واثقًا أننى أريدها أن تزورنى؛ لأننى كنت مريضًا

ولا أرغب فى مزيد من التعقيدات. لكننى سعيد للغاية أنها أتت. فساعد ذلك فى حسم كثير من الأمور بداخلى".

تلقى جوبز فى ذلك الشهر زيارة من شخص يريد إصلاح العلاقات فيما بينهما. فكان أحد مؤسسى جوجل لارى بيدج – والذى يعيش على بعد ثلاثة شوارع فقط – قد أعلن لتوه عن خططه لاستعادة زمام الشركة من إريك شميدت. كان يعرف كيف يتملق جوبز: فسأل إن كان بوسعه الزيارة والاستماع إلى نصائحه حول كيف يكون رئيس مجلس إدارة جيدًا، وكان جوبز لا يزال غاضبًا من جوجل. يقول: "أول فكرة خطرت على ذهنى كانت "تبًّا لك". ولكنى أمعنت النظر فى الأمر وأدركت أن الجميع ساعدونى عندما كنت شابًّا، بداية من بيل هيوليت إلى ذلك الرجل الذى يسكن بالقرب منى والذى كان يعمل فى إتش بى؛ لذا اتصلت به ثانية ووافقت". جاء بيدج وجلس فى غرفة معيشة جوبز، واستمع لأفكاره الخاصة بإنتاج منتجات عظيمة وبناء شركات لا تفنى. يروى جوبز:

> تحدثنا كثيرًا عن التركيز. واختيار الناس. كيف تعرف بمن تثق وكيف تبنى فريقًا من المعاونين تعتمد عليهم. شرحت له طرق المعارضة والمعالجة التى عليه اتباعها ليحول دون انهيار الشركة أو وقوعها فى أيدى اللاعبين من الدرجة الثانية. وأهم شىء أكدته هو التركيز على تبين ما الذى تريده جوجل عندما تنمو. إن كل شىء الآن يوجد على الخريطة. ما المنتجات الخمسة التى تود التركيز عليها؟ تخلص من الباقى؛ لأنه يجرك للأسفل. فهو سيحولك إلى مايكروسوفت. سيجعلك تصنع منتجات لا بأس بها ولكنها ليست عظيمة. حاولت أن أقدم له المساعدة قدر إمكانى. وسأواصل القيام بذلك مع أناس من أمثال مارك زوكربيرج أيضًا. هكذا سأمضى جزءًا من الوقت المتبقى لى. أستطيع مساعدة الجيل التالى على تذكر نسل الشركات العظيمة هنا وكيف يواصلون المسيرة، فهذه البلدة ساعدتنى كثيرًا. ولابد أن أبذل قصارى جهدى لرد الجميل.

حث الإعلان عن إجازة جوبز المرضية فى ٢٠١١ آخرين على الذهاب فى رحلة إلى منزله فى بالو ألتو، فذهب إليه بيل كلينتون على سبيل المثال وتحدثا بشأن كل شىء بدءًا من الشرق الأوسط إلى السياسات الأمريكية. ولكن أكثر تلك الزيارات إثارة للمشاعر كانت زيارة عبقرى التكنولوجيا الآخر الذى ولد عام ١٩٥٥، الرجل الذى ظل لأكثر من ثلاثة عقود منافسًا لـ جوبز وشريكه فى تحديد معالم عصر أجهزة الحاسب الشخصية.

لم يفقد بيل جيتس ولعه قط بـ جوبز. ففى ربيع ٢٠١١ كنت بصحبته فى عشاء فى واشنطن، حيث أتى ليناقش المساعى الصحية العالمية لمؤسسته. وقد عبر عن دهشته لنجاح iPad (آى باد) وكيف أن جوبز – بالرغم من مرضه – كان يبحث عن طرق

لتحسينه. قال فى حزن: "هأنذا، كل ما أفعله هو إنقاذ العالم من الملاريا ومثل هذه الأمراض، وما زال ستيف يخترع منتجات جديدة مذهلة. ربما كان ينبغى علىّ الاستمرار فى هذه اللعبة". ابتسم كى يؤكد لى أنه يمزح، أو ليخلط المزاح بالجدية.

ومن خلال صديقهما المشترك مايك سليد، رتب جيتس لزيارة جوبز فى مايو. وقبل الموعد المقرر للزيارة بيوم، اتصل مساعد جوبز ليخبره بأنه لا يشعر بأنه على ما يرام. وتم تحديد موعد آخر للزيارة، وفى وقت مبكر من ظهيرة أحد الأيام قاد جيتس سيارته لمنزل جوبز، وسار عبر البوابة الخلفية حتى باب المطبخ المفتوح، ورأى إيف تستذكر على الطاولة. سألها: "هل ستيف هنا؟" أخبرته إيف أنه يوجد بحجرة المعيشة ووجهته إليها.

أمضيا أكثر من ثلاث ساعات معًا، بمفردهما، يستعيدان الذكريات. يروى جوبز: "كنا مثل رجلين يعملان فى المجال نفسه مستغرقين فى الذكريات. كان أسعد مما سبق لى أن رأيته، وظللت أفكر كيف أنه يبدو بصحة جيدة". وكان جيتس مذهولًا كذلك لأن جوبز – بالرغم من أنه بدا هزيلًا بشكل مفزع – كان يتمتع بقدر من الطاقة يفوق ذلك الذى توقعه. كان متفتحًا بشأن مشكلاته الصحية وكان يشعر – على الأقل فى هذا اليوم – بالتفاؤل. فقال لـ جيتس إن أنظمة علاجه بالعقاقير الاستهدافية التسلسلية كانت تشبه "القفز من ورقة زنبق طافية إلى أخرى" محاولًا التقدم بخطوة على السرطان.

طرح جوبز بعض الأسئلة عن التعليم، وعرض جيتس رؤيته عن ملامح المدارس فى المستقبل، وقيام التلاميذ بمشاهدة المحاضرات ودروس الفيديو بمفردهم فى الوقت الذى يستغلون وقت الصفوف الدراسية للنقاشات وحل المشكلات. واتفقا على أن أجهزة الحاسب لم تحدث حتى الآن إلا أثرًا محدودًا على المدارس – أقل كثيرًا من الذى أحدثته على مجالات أخرى فى المجتمع كالإعلام والطب والقانون. وقال جيتس إنه كى يتغير هذا، لابد أن تركز أجهزة الحاسب والهواتف المحمولة على تقديم دروس أكثر شخصية وتوفير تغذية راجعة تحفيزية.

تحدثا كذلك عن مباهج الأسرة، بما فى ذلك مدى محالفة الحظ لهما؛ لأن لديهما أطفالًا صالحين ومتزوجين من نساء صالحات. يروى جيتس: "تحدثنا عن مدى حسن حظه لأنه قابل لورين، والتى أبقته نصف عاقل، وعن لقائى بـ ميلندا والتى أبقتنى نصف عاقل. ناقشنا كذلك مدى صعوبة وضع أطفالنا، وما يمكننا فعله للتخفيف من حدة هذا. كان لقاء شخصيًّا للغاية". وخلال اللقاء، أتت إيف – والتى كانت فى الماضى تشارك فى عروض الخيل مع ابنة جيتس، جينيفر – إلى المطبخ وسألها جيتس عن نوعية القفزات التى تحبها أكثر.

وباقتراب نهاية لقائهما، أثنى جيتس على "الأشياء المذهلة" التى ابتكرها جوبز وأثنى على مقدرته على إنقاذ أبل فى أواخر التسعينيات من المخربين الذين كانوا على وشك

تدميرها. بل إنه قدم اعترافًا مثيرًا، فخلال حياتهما المهنية، تقيد كل واحد منهما بفلسفة تتناقض مع فلسفة الآخر حول واحدة من أهم قضايا العالم الرقمى: ما إذا كان ينبغى دمج المكونات الصلبة والبرامج فى كيان مغلق أم من الأفضل جعله مفتوحًا. أخبره جيتس: "طالما ظننت أن نموذجًا مفتوحًا أفقيًّا هو الأفضل والأكثر استمرارية. ولكنك أثبت أن النموذج المغلق الرأسى يمكن أن يكون عظيمًا أيضًا"، وأجاب جوبز بتقديم اعتراف هو الآخر قائلًا: "ونموذجك جيد كذلك".

كان كلاهما محقًّا. فكل نموذج من النموذجين حقق نجاحًا كبيرًا فى عالم أجهزة الحاسب الشخصية، حيث استطاع نظام تشغيل ماكنتوش التعايش جنبًا إلى جنب مع مجموعة متنوعة من أنظمة الويندوز، وهذا هو ما سيحدث على الأرجح فى عالم أجهزة الهاتف المحمول. ولكن بعد أن رويا نقاشهما، أضاف جيتس تحذيرًا: "الطريقة المدمجة تؤتى ثمارها عندما يقف جوبز خلف الدفة. ولكن هذا لا يعنى أنها ستكسب الكثير من الجولات فى المستقبل". ولقد شعر جوبز أيضًا بأن عليه إضافة تحذير حول جيتس بعد وصفه للقائهما: "بالطبع نجح نموذجه المجزأ، ولكنه لم يستطع تصنيع منتجات عظيمة حقًّا من خلاله، فهو يجعله يصنع منتجات سيئة. تلك كانت المشكلة. المشكلة الكبرى. على الأقل بعد مرور الوقت".

" جاء اليوم الموعود"

كان لدى جوبز الكثير من الأفكار والمشروعات الأخرى التى تمنى تنفيذها، فأراد تدمير صناعة الكتب المدرسية النصية وحماية العمود الفقرى للتلاميذ من حقائب الظهر من خلال ابتكار نصوص ومناهج إلكترونية بـ iPad (آى باد). كان يعمل أيضًا مع بيل أتكينسون – صديقه من فريق نظام تشغيل ماكنتوش الأصلى – لتصميم تكنولوجيا رقمية جديدة على مستوى النقطة الضوئية تسمح للناس بالتقاط صور رائعة باستخدام جهاز iPhone (آى فون) حتى فى المواقف التى لا يتوافر بها كثير من الضوء، كما أراد أن يفعل بأجهزة التلفاز ما فعله بأجهزة الحاسب ومشغلات الموسيقى والهواتف حيث جعلها بسيطة وفاخرة. قال لى: "أود ابتكار جهاز تلفاز مدمج سهل الاستخدام. وهو سيكون متزامنًا مع كل أجهزتك ومع سحابة iCloud". فلن يعود المستخدمون بحاجة للصراع مع أجهزة تحكم عن بعد معقدة لتشغيل الدى فى دى أو التنقل بين القنوات. "سيتضمن أبسط منصة يمكنك تخيلها. فقد تمكنت من ابتكارها أخيرًا".

ولكن بحلول يوليو ٢٠١١، كان السرطان قد انتشر للعظام وأماكن أخرى من جسمه، ولاقى أطباؤه صعوبة فى إيجاد عقاقير استهدافية تستطيع ردع المرض. كان متألمًا ولا

يحظى بنوم منتظم وطاقته محدودة وتوقف عن الذهاب للعمل، وكان قد حجز هو وباول قاربًا شراعيًّا للذهاب فى رحلة بحرية أسرية بنهاية الشهر، ولكن كل هذه الخطط ألغيت. لم يكن يتناول أية أطعمة صلبة تقريبًا، وأمضى معظم أيامه فى حجرة نومه يشاهد التلفاز.

وفى أغسطس، وردتنى رسالة بأنه يريدنى أن أزوره. وعندما وصلت لمنزله فى منتصف النهار يوم السبت، كان لا يزال نائمًا؛ لذا جلست مع زوجته وأطفاله فى الحديقة الزاخرة بعدد وفير من الزهور الصفراء وأنواع عديدة من الأقحوان، حتى أرسل لى كى أذهب إليه. وجدته متقوقعًا فى الفراش ويرتدى بنطالًا قصيرًا كاكى اللون وكنزة ذات ياقة عالية. كانت ساقاه تشبهان العصى، ولكنه كان مبتسمًا وحاضر الذهن. قال: "من الأفضل أن نسرع؛ لأننى لا أملك سوى قدر محدود من الطاقة".

أراد أن يرينى بعض صوره الشخصية وانتقى عددًا منها لاستخدامه فى الكتاب. ولأنه كان ضعيفًا لدرجة لا تسمح له بالنهوض من الفراش، أشار ناحية عدد من الأدراج فى الغرفة، وجلبت أنا بحرص الصور الموجودة بكل واحد. جلست على جانب الفراش وأخذت أرفع الصور واحدة تلو الأخرى حتى يتمكن من رؤيتها. بعض الصور استحثه على رواية قصص، والبعض الآخر رسم تقطيبة أو ابتسامة على وجهه. لم يسبق لى أن رأيت صورة لوالده – بول جوبز – وقد ذهلت عندما تعثرت فى لقطة أخذت فى الخمسينيات لرجل وسيم حاد يحمل طفلًا فى الثانية من عمره تقريبًا حيث قال: "نعم، هذا هو. تستطيع استخدامها". بعد ذلك أشار لصندوق يقبع بالقرب من النافذة والذى احتوى على صورة لوالده وهو ينظر إليه بحب فى زفافه. قال جوبز بهدوء: "كان رجلًا عظيمًا". قلت شيئًا على غرار: "كان ليفخر بك"، فصحح لى جوبز قائلًا: "لقد *كان* بالفعل فخورًا بى".

ولبرهة، بدا أن الصور جددت طاقته. تحدثنا عن شخصيات عديدة من ماضيه – بدءًا من تينا ريدز إلى مايك ماركولا وبيل جيتس – ورأيهم فيه الآن. أخبرته بما قاله جيتس بعدما وصف زيارته الأخيرة لـ جوبز، وهو أن أبل أثبتت أن الطريقة المغلقة من شأنها أن تنجح ولكن فقط "عند وقوف جوبز خلف الدفة". ظن جوبز أن ذلك سخيف. قال: "بمقدور أى شخص تصنيع منتجات أفضل بهذه الطريقة، وليس أنا فقط"؛ لذا طلبت منه تحديد اسم شركة أخرى استطاعت تصنيع منتجات عظيمة بالإصرار على نهج الأجهزة المغلقة. فكر لبعض الوقت محاولًا إيجاد مثال. وقال أخيرًا: "شركات السيارات". ولكنه أضاف: "أو كان هذا ما يفعلونه على الأقل".

وعندما ناقشنا الحالة المؤسفة للاقتصاد والسياسة، أبدى بعض الآراء الحادة عن افتقار العالم إلى القيادات القوية قائلًا: "لقد خيب أوباما ظنى. فهو يلاقى صعوبة فى

قيادة البلاد؛ لأنه يعزف عن مضايقة الناس أو إثارة استيائهم". أدرك ما كنت أفكر به ووافقنى بابتسامة: "نعم، أنا لم أواجه تلك المشكلة قط".

وبعد ساعتين، صار أكثر هدوءًا؛ لذا نهضت من على الفراش وعزمت المغادرة. قال: "انتظر" بينما يشير لى كى أجلس ثانية. مرت دقيقة أو اثنتان قبل أن يستطيع حشد طاقة كافية كى يتحدث، وقال أخيرًا مشيرًا إلى قراره بالتعاون مع هذا الكتاب: "كنت مذعورًا من هذا المشروع. كنت قلقًا للغاية".

سألته: "ولماذا فعلت ذلك؟".

قال: "أردت لأطفالى أن يعرفونى. فلم أكن متواجدًا دائمًا معهم، وأردت أن يعرفوا السبب فى ذلك ويتفهموا ماذا فعلت. وعندما مرضت كذلك، أدركت أن أناسًا آخرين سيكتبون عنى إن مت، وأنهم لن يعرفوا أى شىء. فلن يتفهموا شيئًا؛ لذا أردت أن أتأكد أن ثمة شخصًا سمع ما أريد أن أقوله".

وطوال عامين لم يسألنى قط عن أى شىء أضفته للكتاب أو الاستنتاجات التى توصلت إليها. ولكنه الآن نظر إلىّ وسألنى: "أعلم أنه سيوجد الكثير من الأشياء التى لن تروق لى فى كتابك". كان ذلك سؤالًا أكثر منه جملة خبرية، وعندما حدق إلىّ انتظارًا لإجابة، أومأت، وابتسمت وقلت إننى واثق أن هذا صحيح. قال: "هذا جيد. فهكذا لن يبدو أنه كتاب شاركت أنا فى تأليفه. لن أقرأه الآن لأننى لا أريد أن أغضب. ربما أقرأه خلال عام – إن كنت لا أزال على قيد الحياة". لكن فى ذلك الحين أغلق عينيه وتبددت طاقته، لذا رحلت فى هدوء.

وبتدهور صحته خلال هذا الصيف، بدأ جوبز ببطء يواجه المحتوم: أنه لن يعود إلى أبل كمدير تنفيذى. لذا حان وقت التقاعد. ظل يصارع مع هذا القرار لأسابيع، وطرحه للمناقشة مع زوجته وبيل كامبل وجونى آيف وجورج رايلى. أخبرنى: "أحد الأشياء التى أردت القيام بها لأجل أبل هو ضرب نموذج يحتذى به فى نقل حقوق الإدارة"، ولقد مزح بشأن كل التغييرات الصعبة التى حدثت بالشركة على مدار الخمسة والثلاثين عامًا المنصرمة. "طالما كان الأمر صعبًا، كما هى الحال فى بلدة من بلدان العالم الثالث. وأحد أهدافى كان جعل أبل أفضل شركة فى العالم، وإجراء تغييرات منتظمة كان هو مفتاح ذلك".

وقرر أن أفضل وقت ومكان لإجراء التغيير هو اجتماع مجلس الإدارة الذى يعقد بانتظام فى الرابع والعشرين من أغسطس. كان متلهفًا على فعل ذلك بنفسه، بدلًا من أن يكتفى بإرسال خطاب أو حضور الاجتماع هاتفيًّا؛ لذا أرغم نفسه على تناول الطعام وحشد الطاقة. وفى اليوم السابق للاجتماع، قرر أن بوسعه فعل ذلك، ولكنه احتاج مساعدة مقعد متحرك. أعدت الترتيبات لأخذه بالسيارة إلى المقر ودفعه بالمقعد إلى حجرة المجلس بأقصى سرية ممكنة.

وصــل قبــل أن تشير عقارب الساعة إلى الحادية عشــرة صباحًا مباشرة، عندما كان أعضــاء المجلس ينهون تقاريــر اللجنة والأعمال الروتينية المعتــادة الأخرى. أدرك معظم الناس ما سيحدث. لكن بدلًا من التطرق إلى الموضوع الذى يوجد بذهن الجميع مباشرة، تحــدث تيــم كوك وبيتر أوبنهايمــر – رئيــس الإدارة المالية – عن النتائــج الخاصة بربع السنــة وتصورات العام القادم، وبعد ذلك قال جوبز إن لديه شيئًا شخصيًّا يود أن يقوله. سأل كوك ما إذا كان ينبغى عليه هو وأعضاء الإدارة العليا الآخرين المغادرة، وسكت جوبز ثلاثــين ثانية قبل أن يقرر ضرورة مغادرتهم. وبمجــرد أن خلت الحجرة من الجميع فيما عــدا المديريــن الستة الخارجيين، بدأ يقــرأ بصوت عال خطابًا أعــده مسبقًا ونقحه على مــدار الأسابيع السابقة قائلًا: "لطالما قلت إنه لو أتى يوم لا أستطيع فيه الإيفاء بواجباتى والتوقعات المنتظرة منى كرئيس مجلس إدارة أبل، سأكون أول من يخبركم بهذا، وللأسف جاء هذا اليوم".

كان الخطــاب بسيطًــا ومباشرًا ومكونًا من ثمانى جمل فقــط. اقترح به أن يحل كوك محلــه، واقــترح أن يكون أحد أعضاء المجلــس قائلًا: "أؤمن بأن أفضــل أيام أبل وأكثرها ابتكارًا مازالت قادمة. وأتطلع لرؤية هذا والمساهمة فى نجاحها فى دور جديد".

ســاد صمت طويل. كان آل جور هو أول من تحدث، وســرد إنجازات جوبز أثناء توليه لمنصبــه. وأضاف مايكى دركسلر أن مشاهدة جوبز يحدث تحولًا فى أبل كانت "أحد أكثر الأمــور التى رأيتها فى العمل روعــة"، وأثنى آرت ليفنسون على حرص جوبز على إجراء هــذا التحول بسلاسة. لم يقل كامبــل شيئًا، ولكن ترقرقت الدموع فى عينيه عند الإعلان رسميًّا عن نقل السلطة.

وأثناء تناول الغداء، جاء سكوت فورستول وفيل تشيللر لعرض نماذج لبعض المنتجات التــى ستطرحها أبل عما قريب. وقد أمطرهمــا جوبز بوابل من الأسئلة والأفكار، وخاصة بخصوص إمكانــات شبــكات الجيل الرابــع الخلوية والبرامــج التى يحتاجــون إضافتها لهواتــف المستقبــل. وعرض فورستول فــى الاجتماع تطبيقًا للتعرف علــى الصوت. وبينما يشعــر بالخــوف، أمسك جوبــز بالهاتف فى منتصــف العرض وتبين مــا إذا كان يستطيع خداعه، وسأل: "ما حالة الطقس فى بالو ألتو؟" أجابه التطبيق. وبعد بضعة أسئلة أخرى، تحــداه جوبز: "هل أنت رجل أم امرأة؟" والمذهل أن التطبيق أجاب بصوت آلى: "إنهم لم يعطونى جنسًا محددًا". ولبرهة أصبحت الأجواء أكثر مرحًا.

وعندما طرح موضوع الحاسب اللوحى، عبر البعض عن شعورهم بالانتصار لأن إتش بــى انسحبــت من هذا المجال لعدم قدرتها على التنافس مــع iPad (آى باد). ولكن جوبز تجهــم وقــال إن ذلك أمــر محزن. قال: "لقد بنــى هيوليت وباكارد شركــة عظيمة، وظنا أنهمــا تركاها فى أيد أمينة. ولكنها الآن تتعرضــ للدمار. إنه أمر مؤسف. أتمنى أن أكون

قـد تركـت إرثًا أقوى حتى لا يحدث هذا قط فى أبل". وعند استعداده للرحيل تجمع حوله أعضاء المجلس لمعانقته.

وبعد لقائه بالفريق التنفيذى لشرح مستجدات الأمور، عاد جوبز إلى المنزل بالسيارة بصحبة جورج رايلى. وعندما وصلا المنزل، كانت باول بالفناء الخلفى تحصد العسل من خلايـا النحل بمساعدة إيـف. وقد خلعتا خوذتيهما وجلبتا قـدر العسل إلى المطبخ، حيث اجتمـع ريد وإيرين، حتى يستطيعوا جميعًا الاحتفال بهـذا التقاعد. أخذ جوبز ملعقة من العسل وأعلن أنه رائع.

وفى هذه الليلة، أكد رغبته فى أن يواصل العمل بقدر ما تسمح له صحته قائلًا: "سوف أعمل على ابتكار منتجات جديدة وتسويقها والأشياء التى أحبها". ولكن عندما سألته عن شعوره بشأن تخليه عن إدارة الشركة التى بناها، أصبحت نبرته حزينة وانخرط فى توتره السابق. قال: "لقد حظيت بكثير من الحظ فى حياتى المهنية، وكثير من الحظ فى حياتى الشخصية، لقد فعلت كل ما أستطيع فعله".

الفصل الثانى والأربعون

الإرث

جنة الاختراع الساطعة

وصلة FireWire فاير وير

لقد انعكست شخصيته على المنتجات التى يبتكرها، فتمامًا مثل لب فلسفة أبل - بداية من نظام تشغيل الماكنتوش الأصلى فى ١٩٨٤ إلى iPad (الآى باد) بعد مضى جيل كامل - التى تتمثل فى التلاحم بين الجهاز والنظام، كانت شخصية ستيف جوبز تحمل الطابع نفسه: انفعالاته ومثاليته ورغباته وبراعته الفنية ووحشيته وهوسه بالسيطرة كانت جميعها ملتحمة بنهجه فى العمل والمنتجات التى تتخلف عن ذلك.

وتبدأ نظرية المجال المتحد التى تربط معًا شخصية جوبز ومنتجاته بأكثر صفاته بروزًا: حدته. ففترات صمته بمقدورها أن تكون حارقة تمامًا كحديثه القاسى؛ فقد علم نفسه كيف يحدق دون أن يطرف بعينيه. وفى بعض الأحيان تكون هذه الحدة ساحرة - بطريقة عبقرية غريبة الأطوار - ومثال على ذلك عندما كان يشرح عمق موسيقى بوب ديلان أو السبب الذى يجعل أى منتج يطلقه فى اللحظة الحالية هو أكثر منتجات أبل روعة، وفى أوقات أخرى يكون هذا مريعًا، كالأوقات التى يثور بها بشأن تدمير جوجل أو مايكروسوفت لـ أبل.

وقد استثارت هذه الحدة رأيًا عالميًا مزدوجًا. فأشار زملاؤه إلى ما يسمى انشطار البطل/ الأحمق. فكان يتقمص إحدى الشخصيتين، وأحيانًا يتقلد كلتيهما فى اليوم

نفسه. الشيء نفسه ينسحب على المنتجات والأفكار بل والطعام: فالشيء إما يكون "أفضل ما تم التوصل إليه" أو أن يكون مثيرًا للغثيان، غبيًّا، لا يؤكل. وكنتيجة لهذا، يمكن لأى نقيصة أن تستثير نوبة غضب: الشكل النهائى لقطعة معدنية، منحنى رأس مفك، ظل أزرق فوق صندوق، أريحية شاشة التصفح - فهو يشجب كل هذه الأشياء بوصفها "مثيرة للاشمئزاز" حتى تأتى هذه اللحظة التى يعلن فيها أنها مثالية. كان يعتقد أنه فنان - وهذا صحيح - وانخرط فى الحالة المزاجية للفنانين.

إن سعيه وراء الكمال جعله يلزم أبل بتصنيع منتجات مغلقة؛ حيث كان يصاب بالجنون - أو ما هو أسوأ من ذلك - عندما يتخيل برامج أبل العظيمة يتم تشغيلها على أجهزة الشركات الأخرى المقززة، كما كان يمقت فكرة التطبيقات غير المختبرة أو المحتوى الملوث لكمال جهاز الأبل. وهذه المقدرة على دمج الجهاز والبرنامج والمحتوى فى نظام متكامل مكنته من فرض البساطة. وكما قال عالم الفلك يوهانز كيبلر فإن "الطبيعة تحب البساطة والتوحد". وهذا ما فعله ستيف جوبز.

هذه الغريزة للأنظمة المغلقة وضعته فى أحد جانبى أبرز الانقسامات فى العالم الرقمى: المفتوح فى مقابل المغلق، فأخلاقيات متسلل الحواسب المنحدر من نادى هومبر للحاسبات تفضل الطريقة المفتوحة، حيث لا يوجد إلا قدر محدود من السيطرة المركزية ويتمتع الناس بحرية تعديل الجهاز والبرنامج ومشاركة الأكواد والكتابة بمعايير مفتوحة وتجنب الأنظمة ذات الملكية الخاصة وتملك محتوى وتطبيقات تتلاءم مع مجموعة مختلفة من الأجهزة وأنظمة التشغيل. وكان وزنياك الشاب من ضمن هذا الحزب: فجهاز Apple II (أبل ٢) الذى صممه كان سهل الفتح ويتضمن الكثير من البوابات التى يستطيع الناس اختراقها وقتما يحلو لهم. وبنظام تشغيل ماكنتوش أصبح جوبز المؤسس للمعسكر الآخر. فنظام تشغيل ماكنتوش يشبه الجهاز، حيث إن مكوناته الصلبة وبرامجه منسوجان معًا بإحكام وغير قابل لأية تعديلات، فقد تم التضحية بأخلاقيات متسلل الحواسب لأجل خلق تجربة أكثر سلاسة وبساطة للمستخدم.

وقد دفع هذا جوبز لأن يعلن أن نظام تشغيل الماكنتوش لن يكون متاحًا لأى جهاز خاص بأية شركة أخرى. واتبعت مايكروسوفت الاستراتيجية المعاكسة، حيث سمحت بإجازة نظام تشغيلها الويندوز وإن كان بطرق غير قانونية. ولم يؤد هذا إلى تصنيع أفضل أجهزة الكمبيوتر، ولكنه جعل مايكروسوفت تسيطر على عالم أنظمة التشغيل. وبعد أن انخفض نصيب أبل فى السوق إلى أقل من ٥٪، أعلن فوز نهج مايكروسوفت فى عالم أجهزة الحاسب الشخصية.

لكن على المدى الطويل، أثبت نموذج جوبز أنه يتحلى ببعض المميزات، فبالرغم من تملكها نصيبًا أقل بالسوق، تمكنت أبل من تحقيق هامش ربح ضخم فى الوقت الذى

انكمشت فيه أرباح مصنعى أجهزة الحاسب الآخرين. ففى عام ٢٠١٠ على سبيل المثال لم تحصد أبل سوى ٧٪ من عائد أجهزة الكمبيوتر الشخصية ولكنها حصدت ٣٥٪ من أرباح التشغيل.

والأهم من ذلك، فى بداية العقد الأول من الألفية الجديدة، منح إصرار جوبز على الجهاز المغلق أبل ميزة تمثلت فى تطوير استراتيجية المحور الرقمى التى سمحت لجهازك المكتبى بالاتصال بسلاسة بمجموعة مختلفة من الأجهزة المحمولة. الـ iPod (الآى بود) على سبيل المثال كان جزءًا من نظام مدمج بإحكام ومغلق، وكى تستخدمه، عليك أن تستخدم أولاً برنامج iTunes (آى تيونز) لـ أبل وتحمّل محتوى من موقع iTunes الخاص بالشركة. والنتيجة أن iPod (الآى بود) - شأنه شأن جهازى iPhone (الآى فون) و iPad (الآى باد) اللذين تبعاه - كان جهازًا راقيًا وأنيقًا بعكس المنتجات المنافسة الهوجاء الأخرى التى لم تقدم تجربة مغلقة وسلسة.

وقد نجحت الاستراتيجية، ففى مايو من عام ٢٠٠٠ كانت قيمة أبل السوقية تبلغ واحدًا على عشرين من قيمة مايكروسوفت السوقية. وفى مايو ٢٠١٠ تفوقت أبل على مايكروسوفت واستحقت لقب أفضل شركة تكنولوجيا بالعالم، وفى سبتمبر ٢٠١١ فاقت قيمتها قيمة مايكروسوفت بما يقدر بـ ٧٠٪. وفى الربع الأول من ٢٠١١ تقلصت سوق أجهزة كمبيوتر ويندوز بنسبة ١٪ فى حين نما سوق الماكنتوش بنسبة ٢٨٪.

وفى ذلك الحين بدأت المعركة من جديد فى عالم الهواتف المحمولة. فتبنت جوجل نهجًا أكثر انفتاحًا، والذى جعل نظام تشغيلها Android (الأندرويد) متاحًا للاستخدام من قبل أى مصنع أجهزة كمبيوتر لوحية أو هواتف خلوية. وفى ٢٠١١ تساوت حصتها فى سوق الهواتف المحمولة مع حصة أبل. وكان الجانب السلبى لانفتاح أندرويد هو التجزئة التى نتجت. فالكثيرون من مصنعى السماعات والأجهزة اللوحية أجروا تعديلات للأندرويد مصنعين عشرات الأشكال منه، مما زاد من صعوبة بقاء التطبيقات متماسكة أو استغلال برامجه أفضل استغلال، وكل طريقة من الطريقتين كان لها مميزاتها. فبعض الناس أرادوا أن ينعموا بحرية استخدام المزيد من الأنظمة المفتوحة وامتلاك مزيد من الخيارات المتعلقة بالجهاز؛ بينما يفضل البعض الآخر النهج المحكم والمسيطر لأبل، والذى أدى لظهور منتجات ذات واجهات أبسط، وحياة أطول للبطارية، وسهولة الاستخدام، وسهولة التعامل مع المحتوى.

والجانب السلبى من طريقة جوبز هو أن رغبته فى إسعاد المستخدم جعلته يقاوم تمكين المستخدم. ومن أقوى المؤيدين الحكماء للبيئة المفتوحة هو جوناثان زيتران من هارفارد. فيبدأ كتابه *The Future of the Internet - And How to Stop It* بمشهد جوبز وهو يقدم iPhone (الآى فون) ويحذر من عواقب استبدال أجهزة الكمبيوتر الشخصية

بـ"أجهـزة عقيمة مقيدة بشبكة من التحكم". وثمة مـن تمتع بمزيد من الحماسة ألا وهو كورى دوكترو والذى كتب بيانًا يسمى: "لماذا لن أشترى الـ iPad (الآى باد)" لمدونة بوينج بوينج. حيث قال: "إن هناك الكثير من الذكاء والحنكة بالتصميم. ولكن هناك الكثير من الازدراء الملموس للمالـك. إن شراءك جهاز iPad (أى باد) لأطفالك ليس وسيلة تجعلك تـدرك أن العـالم ملكك كى تفككه وتعيد تجميعه، بل إنه وسيلة تخبر بها أطفالك أنه حتى تغيير البطاريات هو أمر لابد أن تتركه للمتخصصين".

وبالنسبـة لـ جوبـز، كان الإيمان بالنظام المغلـق المتكامل ناشئًا عـن دوافع أخلاقية. يشرح قائلًا: "نقوم بهذه الأمور ليس لأننا مهووسون بالسيطرة. نقوم بها لأننا نود تصنيع منتجـات عظيمة؛ لأننا نهتم بأمر المستخدم، ولأننا نريـد تحمل مسئولية التجربة برمتها بـدلًا من تقديم الهراء الذى يصنعه الآخرون". كان يؤمن كذلك بأنه يقدم للناس خدمة: "إنهـم مشغولون فى القيام بمـا يجيدون القيام به أيًّـا كان، ويريدوننا أن نقوم بما نجيد القيـام به. فحياتهم محمومـة؛ لديهم أشياء أخرى يقومون بها خلاف التفكير فى طريقة دمج حواسيبهم وأجهزتهم".

وهذا النهج لم يخدم أحيانًا مصالح أبل قصيرة المدى. ولكن فى عالم ملىء بالأجهزة السيئة، والرسائل الخاطئة الغامضة، والواجهات المزعجة، فقد أدى إلى تصنيع منتجات مذهلـة تمنـح المستخدم تجـارب مسلية. إن استخـدام أحد منتجات أبـل يمكنه أن يكون ساميًـا كالسـير فى واحدة من حدائـق الزِن فى كيوتو والذى أحبـه جوبز، وهى تجربة لم يخلقهـا التعبـد فى محراب الانفتـاح ولا السماح لألف زهرة باليـنـوع، ففى بعض الأحيان يكون الأمر لطيفًا أن تترك نفسك فى يدى شخص مهووس بالسيطرة.

وكانـت حـدة جوبز واضحة كذلـك فى قدرته علـى التركيز. فكان يضـع أولويات، ويوجه انتباهه إليها، ويبعد المشتتات. فإن شغل تفكيره شىء ما - واجهة المستخدم لنظام تشغيل ماكنتوش الأصلـى، تصميـم iPod (آى بـود) و iPhone (الآى فـون)، توقيـع عقود مع شـركات الموسيقـى لإدراج أغانيهـا على موقع iTunes - كان لا يـكل ولا يمل. ولكن إن لم يرغب فى التعامل مع شىء ما - مسألة قانونية مزعجة، مشكلة بالعمل، تشخيص مرضه أنه سرطان، محنة أسرية - فسوف يتجاهله. وهذا التركيز سمح له بأن يقول لا. فقد أعاد أبل إلى المسار الصحيح ثانية من خلال إلغاء كل شىء فيما عدا بعض المنتجات الرئيسية. جعل الأجهزة أبسط بالتخلص من الأزرار، برامج التشغيل أسهل بالتخلص من البرامج، والمنصات أبسط بالتخلص من الخيارات.

وهـو يعـزو قدرته على التركيـز وحبه للبساطـة لتدريبه الروحى، فقـد شحذ تقديره للبديهـة، وعلمه كيف يستبعد أى شىء مشتت أو غير ضرورى، وعزز بداخله حسًّا جماليًّا قوامه الاعتدال.

وللأسف لم يترك تدريبه الروحى قط بداخله هدوءًا روحانيًّا أو صفاء داخليًّا، وهذا أيضًا هو جزء من إرثه، ففى أغلب الأحيان كان مضطربًا ونافد الصبر، تلك الخصائص التى لم يبذل جهدًا لإخفائها. إن معظم الناس يمتلكون منظمًا بين عقلهم ولسانهم والذى يلطف من مشاعرهم الوحشية واندفاعاتهم الحادة. وجوبز ليس من بين هؤلاء. فأوضح أنه صادق إلى درجة قاسية قائلًا: "وظيفتى هى أن أعلن ذلك عندما أرى شيئًا مقززًا وليس أن أغلفه بطبقة من السكر"، وهذا جعله جذابًا وملهمًا، ولكن جعله أيضًا - إذا ما استخدمنا مصطلحًا تقنيًّا - وغدًا فى بعض الأحيان.

قال لى آندى هيرتزفيلد ذات مرة: "السؤال الذى أود حقًّا أن يجيبنى عنه ستيف هو: لماذا تكون وغدًا فى بعض الأحيان". حتى أفراد أسرته تساءلوا ما إذا كان يفتقر ببساطة إلى المرشح الذى يمنع الناس من تنفيس أفكارهم الجارحة أم أنه يمررها عن قصد. ادعى جوبز أن التعليل الأول هو الصحيح. فقد أجاب عندما طرحت عليه السؤال: "تلك هى طبيعتى، ولا يمكنك أن تنتظر منى أن أكون شخصًا آخر لست عليه". ولكنى أعتقد أن بوسعه السيطرة على نفسه، إن أراد هذا. فعندما يجرح الناس، لا يكون ذلك لأنه يفتقر الإدراك العاطفى بل العكس هو الصحيح: فبإمكانه تقييم الآخرين وفهم أفكارهم الداخلية ومعرفة كيف يتعامل معهم، ثم يتملقهم أو يجرحهم قاصدًا.

والجانب البغيض من شخصيته لم يكن ضروريًّا. فقد أعاقه أكثر مما ساعده. ولكنه فى بعض الأحيان كان يخدم غرضًا. فالقادة المهذبون والدمثون - والذى يحرصون على عدم جرح مشاعر الآخرين - عادة ما لا يكونون فاعلين فى إحداث التغيير. وقد أنهى عشرات الزملاء ممن أساء جوبز معاملاتهم للغاية حكاياتهم المروعة بتأكيدهم أنه أرغمهم على فعل أشياء ما كانوا ليحلموا أنها ممكنة. وهكذا استطاع بناء مؤسسة مكتظة بلاعبى المستوى الأول.

والملحمة الحقيقية لستيف جوبز هى أسطورة وادى السيليكون: إنشاء شركة فى مرآب والديه وتحويلها إلى أكبر شركة فى العالم. وهو لم يخترع الكثير من الأشياء صراحة، ولكن كان بارعًا فى جمع الأفكار والفن والتكنولوجيا معًا بطرق صنعت المستقبل. وقد صمم جهاز ماك بعد إعجابه بطاقة الواجهات التصويرية بطريقة عجزت زيروكس عن القيام بها، وابتكر iPod (الآى بود) بعد إدراكه لبهجة حيازة ألف أغنية فى جيبك بطريقة لم تستطع سونى - والتى تمتلك كل الأصول والإرث - إنجازها، وبعض القادة يمهدون الطريق لظهور الاختراعات بالتحلى بالصلاح فى الصورة الكبرى. وثمة آخرون يقومون بذلك بالانتباه للتفاصيل. وفعل جوبز كلا الأمرين، بلا لين، وكنتيجة لهذا أطلق سلسلة من المنتجات على مدار ثلاثة عقود غيرت صناعات بأكملها.

- أبـل ٢، والذى أخـذ لوحة دوائر وزنياك وحولهـا إلى أول كمبيوتر شخصى ليس لهواة الحاسب فقط.
- نظـام تشغيـل ماكنتوش، الـذى فجر ثـورة الحاسب وروج لمنصـات الجرافيك للمستخدم.
- فيلـم *Toy Story* وغـيره من أفـلام بيكسار، والتى فتحت المجـال أمام معجزة الخيال الرقمى.
- متاجر أبل، والتى أعادت تشكيل دور المتجر فى تعريف منتج ما.
- iPod (الآى بود)، الذى غير طريقة استهلاكنا للموسيقى.
- موقع iTunes الذى أنقذ صناعة الموسيقى.
- iPhone (الآى فـون) والـذى حـول الهواتـف المحمولـة إلى أجهـزة موسيقيـة وكاميرات تصوير وحواسيب تستطيع الاطلاع من خلالها على بريدك الإلكترونى وتصفح شبكة الإنترنت.
- متجر App Store، الذى أفرخ صناعة خلق محتوى جديدة.
- iPad (الآى بـاد) والـذى أطلق مجال الحوسبة اللوحيـة وقدم منصة للصحف والمجلات والكتب والفيديوهات الرقمية.
- سحابة iCloud، التى خلعت عن الحاسب دوره الرئيسى كمنظم لمحتوانا وجعلت كل أجهزتنا تتزامن بسلاسة.
- وأبل نفسها، التى اعتبرها جوبز أعظم ابتكاراته، مكان يُغذى فيه الخيال ويُطبق ويُنفذ بطرق مبتكرة حتى أصبحت أكبر شركة بالعالم.

هل كان ذكيًا؟ لا، لم يكن حاد الذكاء. ولكنه كان عبقريًا. فطفراته الخيالية كانت بديهية وغـير متوقعة وفى بعض الأحيـان سحرية. كان فى الواقع تجسيدًا لمـا أسماه المتخصص بالرياضيـات مـارك كاك "العبقرى الساحـر"، شخص خرجـت استبصاراته من العدم وتتطلـب بديهة أكثر مـن مجرد طاقة معالجـة ذهنية. فشأنـه شأن المستكشـف، بوسعه امتصاص المعلومات وشم الرياح واستشعار ما ينتظره بالطريق.

وهكذا أصبح ستيف جوبز أعظم رئيس مجلس إدارة فى عصرنا، أصبح شخصًا سيظل العالم يتذكره بعد قرن من الآن. فسيضعه التاريخ فى البانثيون بجوار إديسون وفورد، فأكثر من أى شخص آخر فى عصره، قد صنع منتجات مبتكرة تجمع بين قوة الشعر والمعالجات. فبوحشيته التى جعلت العمل معه غير مستقر بقدر ما هو ملهم، استطاع أيضًا أن يبنى أكثر الشـركات ابتـكارًا. وقد تمكن من حقن حمضها النووى بحسـ التصميم والمثالية والخيال والذى سيجعلها تزدهر حتى بعد عقود من الآن فى تقاطع مجالى الفن والتكنولوجيا.

وشىء آخر إضافى...

يفترض لكاتب السيرة أن يكون له الكلمة الأخيرة. ولكن تلك هى السيرة الذاتية لـ ستيف جوبز، فبالرغم من أنه لم يفرض رغبته فى السيطرة على هذا المشروع، إلا أننى أعتقد أننى لن أنقل شعوره الحقيقى ـ بالطريقة التى أبرز بها نفسه فى أى موقف ـ إن اكتفيت بمنحه منزلة تاريخية دون أن أسمح له بإلقاء كلمة أخيرة.

خلال نقاشاتنا معًا، تحدث أكثر من مرة عن أمانيه بشأن الإرث الذى سيتركه. إليك هذه الأفكار، بكلماته:

لطالما اعترانى شغف لأن أبنى شركة لا تفنى يكدح موظفوها لتصنيع منتجات عظيمة. وأى شىء آخر يأتى فى مرتبة تالية. بالتأكيد، تحقيق أرباح هو أمر رائع حقًّا؛ لأن هذا هو ما سمح لنا بابتكار منتجات عظيمة. ولكن المنتجات نفسها ـ وليست الأرباح ـ كانت هى الحافز، وقد آثر سكالى أن يجعل الأولوية لكسب المال. وهو فارق طفيف ولكنه يعنى كل شىء: الأشخاص الذين تستعين بهم، الموظفون الذين يترقون، والموضوعات محور النقاش فى الاجتماعات.

بعض الناس يقولون: "أعط العملاء ما يريدون". ولكن هذه ليست فلسفتى. فمهمتنا هى تحديد ما سيريدون قبل أن يعرفوه. وأعتقد أن هنرى فورد قال ذات مرة: "لو سألت العملاء ماذا يريدون، سيقولون لى: جواد أسرع!" فالناس لا تدرى ماذا تريد حتى تخبرهم أنت. وهذا هو السبب الذى لا يجعلنى أعتمد قط على أبحاث السوق، فمهمتنا هى قراءة الأشياء التى لم تتضح بعد فى الأفق.

وقد تحدث إدوين لاند من شركة بولارويد عن التقاطع بين الإنسانيات والعلوم. وأنا أحب هذا التقاطع. فثمة أمر سحرى فى هذا المكان. فهناك الكثير من المبتكرين، وهذا ليس العامل المميز الرئيسى لصناعتنا. فالسبب الذى جعل أبل تحظى بهذه الشعبية هو هذا القدر الكبير والعميق من الإنسانية بابتكاراتنا، وأعتقد أن المهندسين العظام يشبهون الفنانين العظام لأن كليهما تتأجج بداخله رغبة فى التعبير عن نفسه. فى الواقع بعض أفضل من عملوا على حاسب ماك الأصلى كانوا يمارسون هواية الشعر والموسيقى، ففى السبعينيات صارت أجهزة الحاسب وسيلة يعبر من خلالها الناس عن إبداعهم. وفنانون عظام مثل ليوناردو دافنشى ومايكل أنجلو كانوا علماء ماهرين كذلك، فـ مايكل أنجلو كان يعرف جيدًا كيف يقتلع الحجر، وليس فقط كيف ينحته.

إن الناس يدفعون لنا كى ندمج الأشياء لأجلهم؛ لأن ليس لديهم الوقت للتفكير فى مثل هذه الأمور أربعًا وعشرين ساعة فى اليوم لسبعة أيام فى الأسبوع. فإن كان يعتريك شغف لتصنيع منتجات عظيمة، فإن هذا يدفعك وراء التكامل، للربط بين مكوناتك الصلبة وبرامجك ومحتواك. فأنت تريد تحقيق إنجاز جديد، لذا لابد أن تقوم بهذا بنفسك. وإن

أردت أن تسمح لمنتجاتك بأن تكون مفتوحة للأجهزة والبرامج الأخرى، لابد أن تتخلى عن بعض من رؤيتك.

في أوقات مختلفة من الماضي ظهرت شركات خدمات جسدت ثقافة وادى السيليكون. فظلت هيوليت - باكارد تفعل ذلك لوقت طويل. وبعد ذلك، فى مجال أشباه الموصلات، كانت فيرتشيلد وإنتل هما من قاما بذلك. وأعتقد أن أبل فعلت ذلك لفترة، ثم توقفت. واليوم من يفعل ذلك فى ظنى هما أبل وجوجل - وإن كانت أبل تحتل الصدارة فى هذا، فأعتقد أن أبل اجتازت اختبار الزمن. فهى صامدة منذ وقت طويل، ولكنها مازالت عرضة لأية مخاطر تلقى فى طريقها.

من السهل شن هجوم على مايكروسوفت. فمن الواضح أنهم فقدوا هيمنتهم. وأصبحوا أقل قيمة. ومع ذلك، أقدر ما فعلوه ومدى صعوبته. فكانوا بارعين فى الأعمال الإدارية. بيد أنهم لم يتحلوا بالطموح نفسه فيما يتعلق بالمنتجات التى كانوا من المفترض أن يصنعوها. إن بيل يحب أن يصور نفسه على أنه رجل المنتجات، ولكنه ليس كذلك. إنه رجل أعمال. فتحقيق مكانة فى السوق كان أكثر أهمية بالنسبة له من تصنيع منتجات عظيمة. وقد انتهت به الحال ليصبح أثرى رجل فى العالم، وإن كان هذا هو هدفه، فقد حققه إذن. ولكن هذا لم يكن هدفى قط، وأتساءل إن كان هذا هو هدفه الحقيقى. أنا معجب به بسبب الشركة التى بناها - فهى مبهرة - وقد استمتعت بالعمل معه. فهو نابغة ويتمتع بحس الدعابة. ولكن مايكروسوفت لم تملك مطلقًا الإنسانيات والفنون التحررية فى حمضها النووى. حتى عندما رأوا حاسب ماك لم يستطيعوا تقليده جيدًا. فهم لم يستوعبوه بشكل كامل.

لدىَّ نظريتى الخاصة حيال سبب الانهيار الذى يحدث فى شركات مثل آى بى إم ومايكروسوفت. فالشركة تقوم بعمل رائع وتبتكر وتصبح محتكرة أو شبه محتكرة فى مجال ما، ثم تقل جودة المنتج. وتشرع الشركة فى تعزيز قيمة رجال المبيعات العظام، لأنهم هم من يستطيعون دفع عجلة العوائد، وليس مهندسى ومصممى المنتج. وهكذا تنتهى الحال بقيام رجال المبيعات بإدارة الشركة. وقد كان جون أكرز من شركة آى بى إم رجل مبيعات ذكيًا وفصيحًا ورائعًا، ولكنه لم يعرف شيئًا عن المنتج. والشىء نفسه حدث فى زيروكس. فعندما أدار رجال المبيعات الشركة، لم يصر لرجال المنتج كثير من الأهمية، وأفل نجم الكثير منهم. وحدث ذلك فى أبل عندما جاء سكالى، وكان هذا خطئى، وحدث عندما أدار بالمر مايكروسوفت. كانت أبل سعيدة الحظ واستطاعت النهوض ثانية، ولكنى لا أعتقد أن أى شىء سيتغير فى مايكروسوفت طالما أن بالمر يديرها.

أمقت كثيرًا عندما يطلق الناس على أنفسهم "أصحاب شركات ناشئة" فى الوقت الذى يقتصر ما يحاولون فعله على إطلاق منتج جديد ثم بيعه أو الترويج له، حتى يتربحوا من ورائه وينتقلوا لشىء آخر، إنهم يعزفون عن القيام بالجهد المطلوب لبناء شركة حقيقية، وهو أصعب

جهد يمكن بذله فى مجال عملنا. فتلك هى الطريقة التى تساهم بها إسهامًا حقيقيًا وتضيف إلى إرث مـن سبقـوك. فأنت تبنى شركة ستظل صامـدة لمدة جيل أو جيلين من الآن. وهذا هو مـا فعله والت ديزنى، وهيوليت وباكارد، والأشخاص الذين بنوا إنتل. فقد بنوا شركة لا تُفنى، ولم يكن غرضهم هو كسب المال فقط. وهذا هو ما أريد لـ أبل أن تكونه.

لا أعتقـد أننـى أقسـو علـى النـاس، ولكـن إن رأيت شيئًا خطـأ، أقول لهم هـذا مباشرة. فمهمتـى أن أكـون صـادقًـا. فأعرف ما الـذى أتحدث عنه، وعـادة ما أكون محقًـا. فتلك هى الثقافة التى حاولت ترسيخها. نحن صادقون إلى درجة صارمة مع بعضنا، ويمكن لأى أحد أن يخبرنى بأننى أحمق، وأستطيع أنا أن أقول الشىء نفسه للآخرين، وقد خضنا بعض الجدالات المتفجـرة حيث كنا نصيح فى بعضنا البعض، وكانت تلك بعض أفضل الأوقات فى حياتى. فلا أجد غضاضة فى أن أقول: "رون، هذا المتجر يبدو مقززًا" أمام الجميع. أو قد أقول: "يا إلهى، إن هندسـة هذا الشىء مريعـة حقًا" أمام الشخص المسئول. فذلك هـو ما يتطلبه بقاؤك فى الغرفـة: فعليك أن تكون صادقًا بشكل مفرط. ربما هنـاك وسيلة أفضل، طريقة نادى النبلاء حيث نرتدى جميعًا رابطات العنق ونتحدث بتلك اللغة المتكلفة ونتفوه بالكلمات المنمقة، ولكنى لا أعرف هذه اللغة لأننى رجل من الطبقة الوسطى من كاليفورنيا.

كنـت أقسو على الناس فى بعض الأحيان، ربمـا أقسى مما يجب. فأتذكر عندما كان ريد فـى السادسـة من عمره وعدت أنا للمنزل بعد أن فصلـت أحدهم فى هذا اليوم وتخيلت كيف سيكـون الأمـر بالنسبة لهذا الشخص عندما يخـبر أسرته وولده الصغـير بأنه فقد وظيفته. كان الأمـر صعبًا. ولكـن كان على أحدهم القيام بذلك. فتخيلت أنها وظيفتى أن أجعل الفريق ممتازًا، وأننى إذا لم أقم بذلك، فلن يقوم به أحد آخر.

عليـك مواصلـة الضغط كى تبتكـر. كان بوسع ديـلان مواصلة غناء أغنيـات اعتراضية للأبد وكان ليحقق على الأرجح كثيرًا من المال، ولكنه لم يفعل ذلك. فكان عليه الانتقال لشىء آخـر، وعندمـا فعل - بخوض مجـال الموسيقى الكهربائية فى ١٩٦٥ - صـرف عنه الكثيرين. وكانـت جولتـه فى أوروبا عـام ١٩٦٦ هى الأعظم. فكان يصعد علـى المسرح ويعزف مجموعة مـن أغنيات الجيتار وقد أحبتـه الجماهير. ثم اخترع ما يسمى "الفرقة"، حيث كانوا يعزفون جميعًـا موسيقى كهربائيـة وكان الجمهور فى بعض الأحيان يطلـق صيحات الاستهجان. ذات مـرة كان على وشك أن ينشـد Like a Rolling Stone، فصاح أحد الحاضرين من الجمهور "خائـن!" فقـال ديلان: "اعزفوهـا عالية!" وهكذا فعلـوا. وكان البيتلز يطرقـون هذا الدرب نفسـه. فظلوا يطورون ويحركون ويصقلون فنهم. وهذا هو مـا حاولت فعله دومًا - الاستمرار فى التحرك - وإلا - كما يقول ديلان - إن لم تكن مشغولًا بمولدك، فستكون مشغولًا بموتك.

مـا دافعـى؟ أعتقد أن معظـم المبتكرين يـودون التعبير عـن امتنانهم لأنهـم تمكنوا من الاستفـادة مـن العمل الـذى أجراه آخـرون قبلنا. فأنـا لم أخـترع اللغـة أو الرياضيات التى أستخدمهـا. وأنـا لا أصنـع إلا قـدرًا ضئيلًا مـن طعامـى، ولا أصنع شيئًا مـن ملابسى. فكل

شـىء أفعله يعتمد علـى أفراد آخرين من بنـى جنسنا والأكتاف التى نقـف عليها. والكثيرون منـا يودون الاعتراف بصنيع أسلافنا وإضافة شىء إليـه، إن ذلك بمثابة محاولة التعبير عن شـىء ما بالطريقة الوحيدة التى يعرفها معظمنا ـ لأننـا لا نستطيع كتابة أغنيات بوب ديلان أو مسرحيـات توم ستوبارد. إننا نحاول استخدام المواهب التى لدينا بالفعل للتعبير عن عميق مشاعرنـا، ولإبداء تقديرنا لكل الإسهامـات السابقة لنا، ولإضافة شىء لهذا الفيض. هذا هو دافعى.

خاتمة

فـى ظهيرة يوم مشمس، فى وقت شعر به أنـه على غير ما يرام، جلس جويز فى الحديقة خلـف منزلـه وفكر فى المـوت. تحدث عن تجاربـه فى الهند قبـل أربعة عقـود، ودراسته للبوذية، وآرائه حول التقمص والسمو الروحى. قال: "أنا أؤمن بالله، وإن كان إيمانى ليس قويًا للغاية. فطالما شعرت بأن هناك ما هو أكثر مما تراه أعيننـا".

وقـد اعترف بـأن مواجهته للموت جعلته يرغب فى أن يؤمـن بأن ثمة حياة بعد الموت. قـال: "أود أن أتخيـل أن شيئًا ما يتبقى منك بعد أن تموت. فمن الغريب حقًا أن تفكر أنك بعـد أن تكدسـ كل هذه الخبرة وربما بعض الحكمة يتلاشى كل هذا، لذا أود أن أؤمن بأن شيئًا ما يبقى، وأنه ربما يستمر وعيك ويدوم".

ظـل صامتًا لفترة طويلة للغاية، ثم قال: "ولكـن على الجانب الآخر، ربما يشبه الأمر مفتاح الفتح/ الغلق. كليك! وتكون رحلت".

سكـت ثانية ثم ابتسم ابتسـامة صغـيرة، وقال: "ولعل هذا هو السبب الذى لم يجعلنى أضع قط مفاتيح فتح/ غلق فى أجهزة أبل".

شكر وتقدير

أتوجـه بجزيـل الشكر إلى جـون وآن دوير، ولورين بـاول، ومنـى سيمبســون، وكين أوليتا، لمساعدتهـم فى إطلاق هــذا المشروع، وتقديمهم دعمًــا قيمًا أثناء إنجـازه. وأشكر أليس مايهيـو التــى كانت محررتى فى دار نشر سيمون آند شوسـتر لمدة ثلاثين عامًا، وجوناثان كارب الناشر، وكلاهما كان مجتهدًا ومنتبهًا للغاية فى العناية بهذا الكتاب، وكذلك وكيلة أعمــالى أماندا إيربـان. وأتوجه بالشكر أيضًا إلى كرارى بولين التــى بذلت جهدًا مضنيًا فــى البحث عن صور الكتــاب، وأشكر كذلك مساعدتى بات زيندلـوكا التى قامت بتيسير الإجـراءات بهدوء. وأود أيضًا أن أشكر والدى إيرويــن، وابنتى بيتسى على قراءة الكتاب وتقديم النصح. وأدين بالشكر دائمًا إلى زوجتى كاثى على قيامها بتحرير الكتاب، وتقديم الاقتراحات، والنصائح الحكيمة، والكثير والكثير من الأمور.

المصادر

مقابلات (أُجريت ما بين ٢٠٠٩ - ٢٠١١)

آل ألكورن، روجر آمز، فريد أندرسون، بيل أتكينسون، جوان بابيز، مارجورى باول باردن، جيف بيوكيز، بونو، آن باورز، ستيوارت براند، كريسان برينان، لارى بريليانت، جون سيلى براون، تيم براون، نولان بوشنيل، جريج كالهون، بيل كامبل، بيرى كاش، إد كاتمول، راى كييف، لى كلو، ديبى كولمان، تيم كوك، كاتى كوتون، إيدى كو، أندريا كانينجهام، جون دوير، ميلارد دركسلر، جنيفير إيجان، آل أيزنستات، مايكل أيزنر، لارى إليسون، فيليب إلمر ديوايت، جيرار إيريرا، طونى فاضل، جان ـ لوى جاسيه، بيل جيتس، أديل جولدبرج، كريج كوت، أوستن جولسبى، آل جور، آندى جروف، بيل هامبرشت، مايكل هاولى، آندى هيرتزفيلد، جوانا هوفمان، إليزابيث هولمز، بروس هورن، جون هيوى، جيمى أيوفين، جونى آيف، أورين جاكوب، ايرين جوبز، ريد جوبز، ستيف جوبز، رون جونسون، ميتش كابور، سوزان كير (بريد إلكترونى)، جيفرى كاتزنبرج، بام كيرون، كريستينا كيل، جويل كلين، دانييل كوتك، آندى لاك، جون لاسيتير، آرت ليفنسون، ستيفن ليفى، دانل لوين، مايا لين، يو ـ يوما، مايك ماركولا، جون ماركوف، وينتون مارساليس، ريجز ماكينا، مايك مروين، بوب ميتكالف، دوج موريس، والت موسبيرج، روبرت ميردوخ، مايك موراى، نيكولاس نيجروبونتى، دين أورنش، بول أوتيلليني، نورمان بيرلستاين، لورين باول، جوش كوينتر، تينا ريدز، جورج رايلى، برايان روبرتس، آرثر روك، جيف روزين، آلان روزمان، جون روبنشتاين، فيل تشيللر، إريك شميدت، بارى تشولر، مايك سكوت، جون سكالى، اندى سروير، منى سيمبسون، مايك سليد، ألفى راى سميث، جينا سميث، كاثرين سميث، ريك ستنجل، لارى تيسلر، آفى تيفانيان، جاى "بد" تريبل، دون فالنتين، بول فيديتش،

جيمس فينسنت، أليس ووترز، رون واين، وندل ويكس، إد وولارد، ستيفن وزنياك، ديل يوكام، جيرى يورك.

قائمة المراجع

Amelio, Gil. *On the Firing Line.* HarperBusiness, 1998.
Berlin, Leslie. *The Man behind the Microchip.* Oxford, 2005.
Butcher, Lee. *The Accidental Millionaire.* Paragon House, 1988.
Carlton, Jim. *Apple.* Random House, 1997.
Cringely, Robert X. *Accidental Empires.* Addison Wesley, 1992.
Deutschman, Alan. *The Second Coming of Steve Jobs.* Broadway Books, 2000.
Elliot, Jay, with William Simon. *The Steve Jobs Way.* Vanguard, 2011.
Freiberger, Paul, and Michael Swaine. *Fire in the Valley.* McGraw-Hill, 1984.
Garr, Doug. *Woz.* Avon, 1984.
Hertzfeld, Andy. *Revolution in the Valley.* O'Reilly, 2005. (See also his website, folklore.org.)
Hiltzik, Michael. *Dealers of Lightning.* HarperBusiness, 1999.
Jobs, Steve. Smithsonian oral history interview with Daniel Morrow, April 20, 1995.
———. Stanford commencement address, June 12, 2005.
Kahney, Leander. *Inside Steve's Brain.* Portfolio, 2008. (See also his website, cultofmac.com.)
Kawasaki, Guy. *The Macintosh Way.* Scott, Foresman, 1989.
Knopper, Steve. *Appetite for Self-Destruction.* Free Press, 2009.
Kot, Greg. *Ripped.* Scribner, 2009.
Kunkel, Paul. *AppleDesign.* Graphis Inc., 1997.
Levy, Steven. *Hackers.* Doubleday, 1984.
———. *Insanely Great.* Viking Penguin, 1994.
———. *The Perfect Thing.* Simon & Schuster, 2006.
Linzmayer, Owen. *Apple Confidential 2.0.* No Starch Press, 2004.
Malone, Michael. *Infinite Loop.* Doubleday, 1999.

Markoff, John. *What the Dormouse Said.* Viking Penguin, 2005.

McNish, Jacquie. *The Big Score.* Doubleday Canada, 1998.

Moritz, Michael. *Return to the Little Kingdom.* Overlook Press, 2009. Originally published, without prologue and epilogue, as *The Little Kingdom* (Morrow, 1984).

Nocera, Joe. *Good Guys and Bad Guys.* Portfolio, 2008.

Paik, Karen. *To Infinity and Beyond!* Chronicle Books, 2007.

Price, David. *The Pixar Touch.* Knopf, 2008.

Rose, Frank. *West of Eden.* Viking, 1989.

Sculley, John. *Odyssey.* Harper & Row, 1987.

Sheff, David. «Playboy Interview: Steve Jobs.» *Playboy*, February 1985.

Simpson, Mona. *Anywhere but Here.* Knopf, 1986.

———. *A Regular Guy.* Knopf, 1996.

Smith, Douglas, and Robert Alexander. *Fumbling the Future.* Morrow, 1988.

Stross, Randall. *Steve Jobs and the NeXT Big Thing.* Atheneum, 1993.

«Triumph of the Nerds,» PBS Television, hosted by Robert X. Cringely, June 1996.

Wozniak, Steve, with Gina Smith. *iWoz.* Norton, 2006.

Young, Jeffrey. *Steve Jobs.* Scott, Foresman, 1988.

———, and William Simon. *iCon.* John Wiley, 2005.

قائمة مقدمى الصور

الأرقام المكتوبة بخط عادى تشير إلى أرقام الصور الموجودة بالألبوم الداخلى، والأرقام المكتوبة بخط *مائل* تشير إلى صفحات الكتاب.

ديانا واكر – من قسم Contour بشركة Getty Images: الصور رقم ١، ٢، ٣، ٤، ٥، ٦، ٧، ٨، ٩، ١٠، ١١، ١٢، ١٣، ٢٣، *الصورتان الافتتاحية والختامية*.

إهداء من ستيف جوبز: الصور رقم ١٤، ١٥، ١٧، ١٨، ١٩، ٢٠، ٢١، ٢٢، *الصورة الموجودة أمام الصفحة* رقم *١* (أعلى اليمين)، والصور الموجودة بصفحات *١١٧*، *٢٥٥*، *٢٧٠*، *٢٩٥*

إهداء من كاثرين سميث: الصورة رقم ١٦.

إهداء من دانييل كوتك: ٦٥

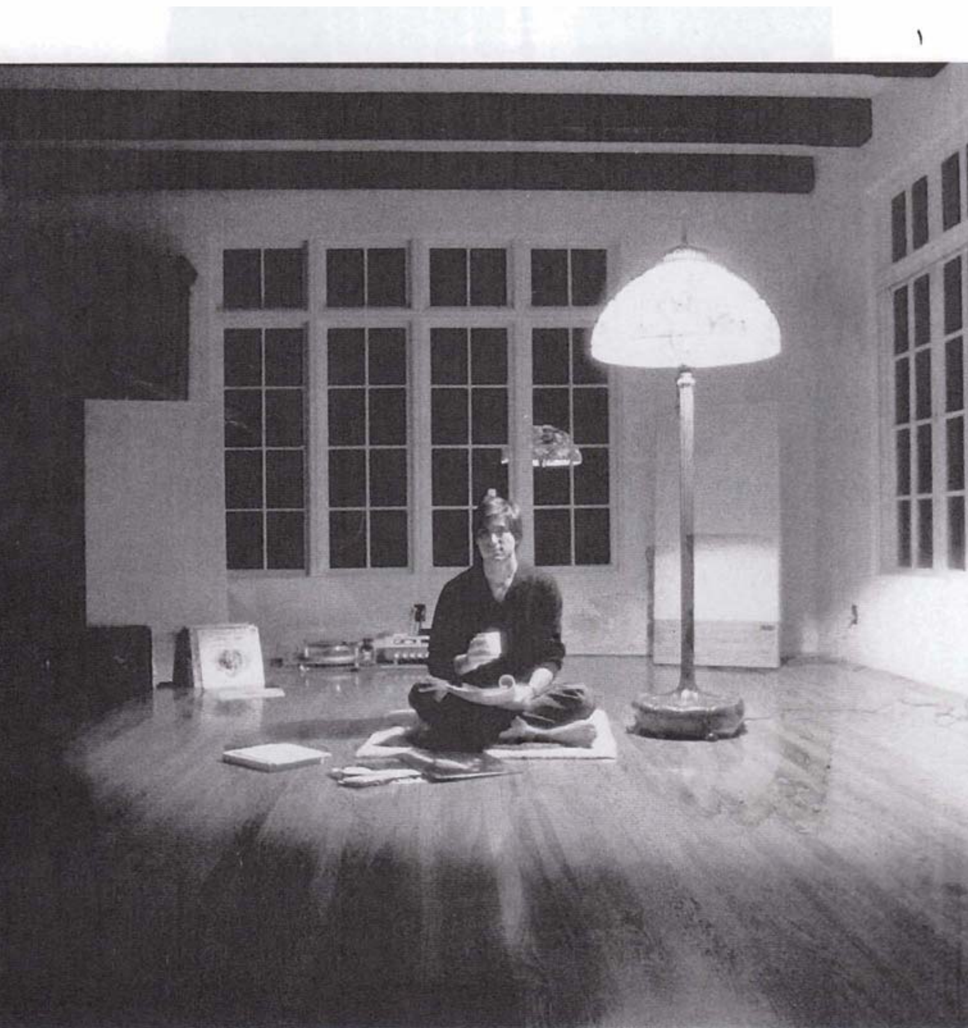
نورمان سيف: ١٢٦، ١٥٦

بتصريح من مايك سليد: ٤٥٦

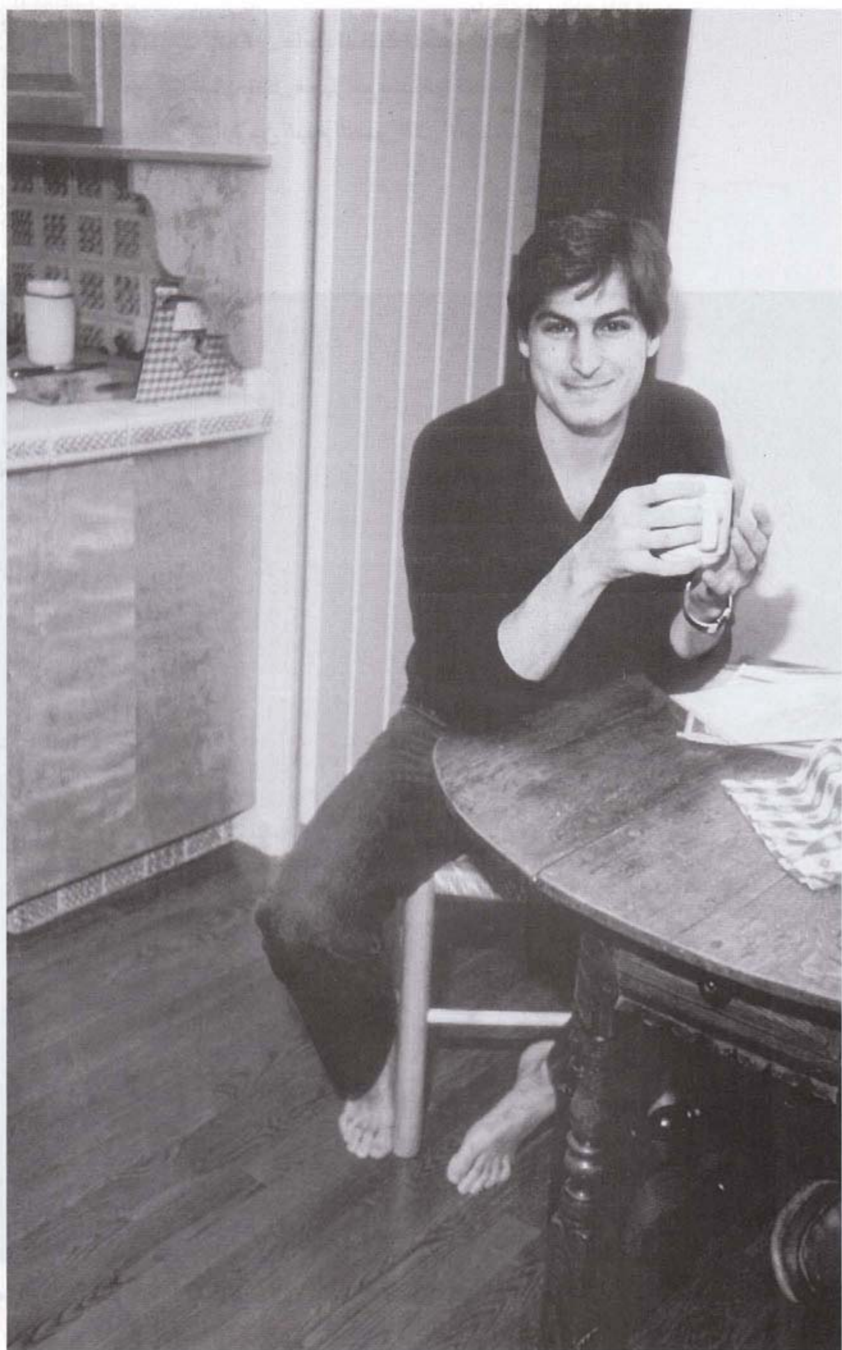
ألبوم لصور التقطتها ديانا واكر

على مدار ثلاثين عامًا، تمكنت المصورة ديانا واكر من التواصل بشكل مميز مع صديقها ستيف جوبز.
إليكم مجموعة مختارة من ألبوم الصور التي التقطتها لـ ستيف جوبز.

١



في منزله بـ وودسايد، عام ١٩٨٢: كان ساعيًا إلى الكمال لدرجة أنه كان يجد صعوبة في شراء الأثاث.



٢

في مطبخه: "بعد قضاء سبعة أشهر في القرى الهندية ثم العودة، رأيت جنون العالم الغربي وكذلك قدرته على التفكير المنطقي".



٣

فـي جامعـة ستانفورد، عـام ١٩٨٢: "كم واحدًا بينكـم لم يمارس الجنس مـن قبل؟ كم واحـدًا بينكم يتعاطى المخدرات؟".

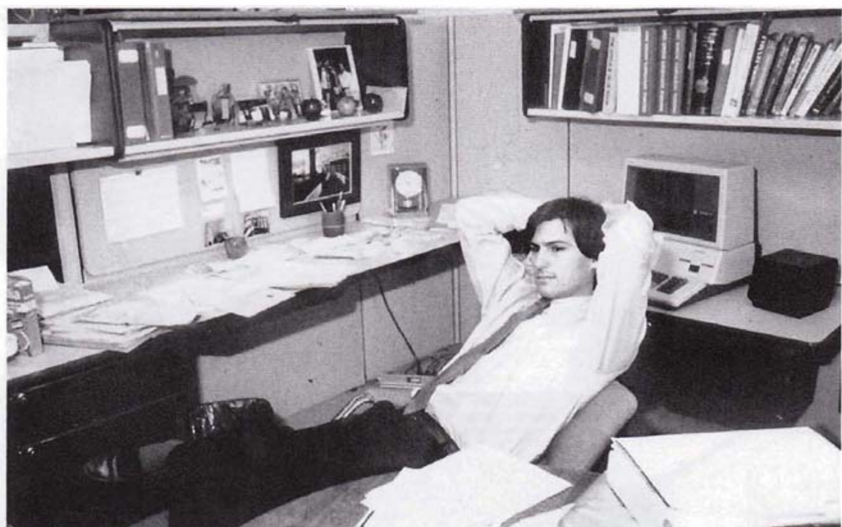
٤

مـع حاسب ليـزا: "هناك مقولة منسوبة لـ بيكاسو "الفنانون الجيدون يقتبسـون، والفنانون العظماء يسرقون"، ونحن لم نشعر مطلقًا بالخجل من سرقة الأفكار الرائعة".



٥

مـع جـون سكالى فـى حديقة سنترال بارك عام ١٩٨٤: "هل ترغب فى أن تقضى مـا تبقى لك من العمر فى بيع الصودا، أم ترغب فى اغتنام فرصتك لتغيير العالم؟".



٦

فى مكتبه فى شركة أبل عام ١٩٨٢: سئل جوبز إذا ما كان يرغب فى إجراء بحث سوقى، فقال: "لا؛ لأن العملاء لا يعرفون ما يريدونه إلى أن نريهم إياه".

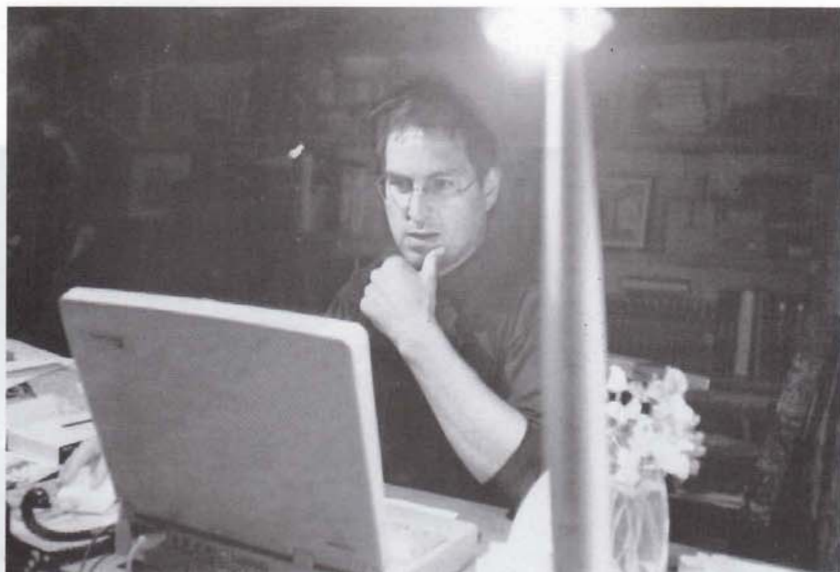
٧

فى شركة نيكست عام ١٩٨٨: تحرر من قيود شركة أبل، وأطلق العنان لأفضل وأسوأ نزعاته.



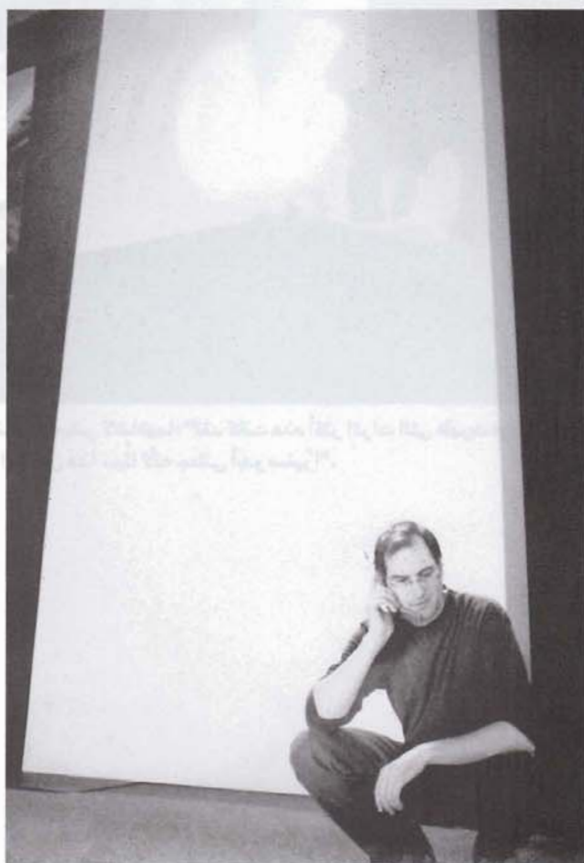
٨

مع جون لاسيتير: أغسطس ١٩٩٧: وجهه الملائكى وسلوكه الطفولى أخفيا مثالية فنية تنافس مثالية جوبز.



٩

فى منزله يعد خطابه الذى سيلقيه فى مؤتمر عالم ماك فى بوسطن بعد أن عاد لإدارة شركة أبل فى عام ١٩٩٧: "نرى العبقرية فى هذا الجنون".

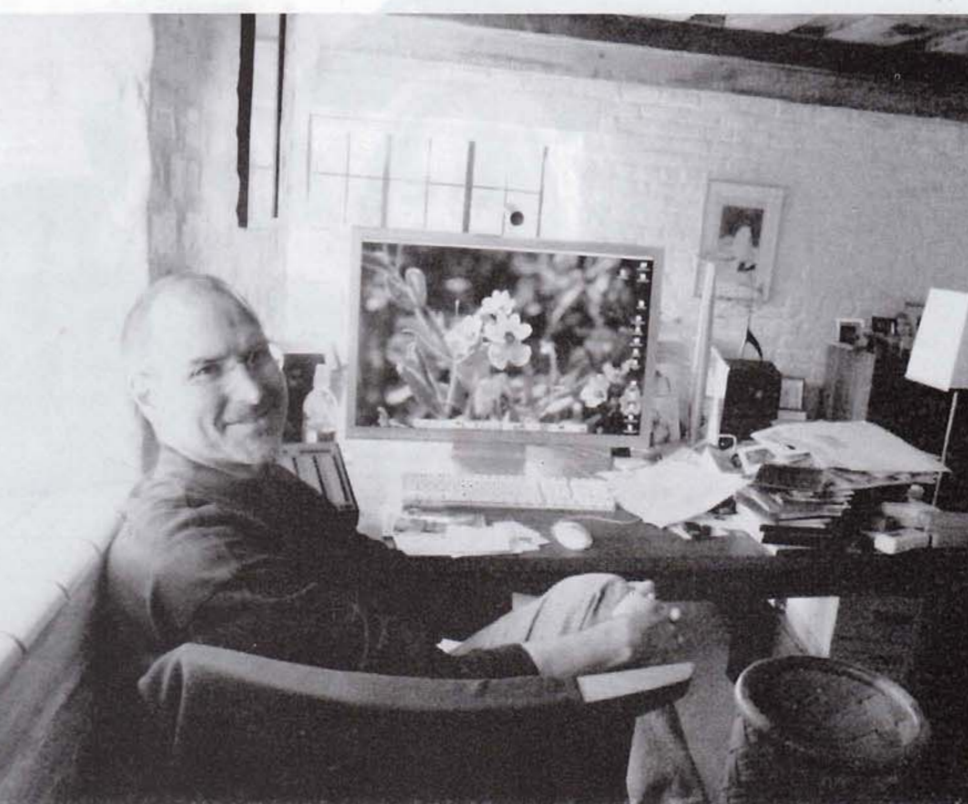


١٠

جوبز يبرم اتفاقية مايكروسوفت بالهاتف مع جيتس: "بيل، شكرًا لـك على دعمك لهـذه الشركة. أعتقـد أن العالم الآن قد أصبح مكانًا أفضل بالنسبة لها".

فى مؤتمر عالم ماك فى بوسطن، أثناء مناقشة جيتس لاتفاقهما: "لقد كانت هذه أكثر المرات التى ظهرت فيها على المنصة غباءً وأسوأها على الإطلاق. لقد كان هذا سيئًا لأنه جعلنى أبدو صغيرًا".





فى حجرة مكتبه فى بالو ألتو عام ٢٠٠٤: "أحب العيش فى ملتقى الفنون والتكنولوجيا".

وصورة أخرى من مجموعة ديانا واكر: صورة فى منزله فى بالو ألتو فى عام ٢٠٠٤.

من مؤلف السيرة الذاتية لكل من بنجامين فرانكلين وألبرت أينشتاين التى تصدرت قوائم أكثر الكتب مبيعًا، إليكم سيرة ستيف جوبز الذاتية الحصرية.

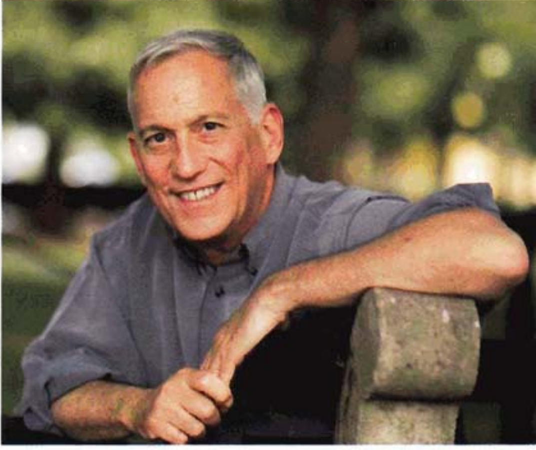
بناءً على ما يزيد على أربعين مقابلة مع ستيف جوبز ـ أُجريت على مدار سنتين ـ وكذلك المقابلات التى أُجريت مع ما يزيد على مائة شخص من أفراد العائلة والأصدقاء والخصوم والمنافسين والزملاء ـ قام والتر إيزاكسون بكتابة قصة مثيرة عن الحياة الصاخبة والشخصية القوية لرائد الأعمال المبدع الذى أدار ـ بشغفه نحو تحقيق الكمال وجرأته ـ ستًا من الصناعات الثورية: الحواسب الشخصية، وأفلام الرسوم المتحركة، والموسيقى، والهواتف، والحواسب اللوحية، والنشر الرقمى.

وفى الوقت الذى تسعى فيه الولايات المتحدة الأمريكية إلى إيجاد طرق تحافظ على استمرار تميزها الإبداعى، يظهر جوبز باعتباره خير دليل على القدرة على الابتكار وإمكانية تطبيق الخيال على أرض الواقع. لقد أدرك أن أفضل طريقة لخلق القيمة فى القرن الحادى والعشرين هى الربط بين الإبداع والتكنولوجيا؛ لذا فقد قام ببناء شركة امتزجت فيها شطحات الخيال بالإنجازات الهندسية الفذة.

ورغم مشاركة جوبز فى هذا الكتاب، فإنه لم يطلب امتلاك أى سيطرة على محتواه أو حتى قراءة ما به قبل النشر، ولم يضع حدودًا لأى شىء، بل شجع هؤلاء الذين يعرفهم على التحدث بصدق، وقد تحدث جوبز بصراحة، وأحيانًا بقسوة، عن الأشخاص الذين عمل معهم أو نافسهم. ويعطينا كل من أصدقائه وأعدائه وزملائه لمحة بسيطة عن الشغف والكمال والهوس والبراعة الفنية والطيش والتعنت فى السلطة، وهى العناصر التى شكلت طريقته فى إدارة الأعمال والمنتجات المبتكرة التى نتجت عنها.

بسبب عصبيته، كان بإمكان جوبز أن يقود من حوله إلى الغضب واليأس، ولكن كانت العلاقة التى تربط بين شخصيته ومنتجاته وثيقة للغاية، كما هى الحال بالنسبة لجهاز أبل ونظام تشغيله، كما لو كان جزءًا من نظام متكامل. تعد قصته قصة تثقيفية وتحذيرية، مليئة بالدروس عن الابتكار، والشخصية، والقيادة، والقيم.

الفهرس



باتريك جيلبرت

والتر إيزاكسون، المديـر التنفيذى لمعهـد أسبن، وكان رئيسًا لقناة CNN ومدير تحرير مجلة تايم. **وهو مؤلف كتب:**
Einstein: His Life and Universe, Benjamin Franklin: An American Life, and Kissinger: A Biography.
وشارك إيفان توماس فى تأليف كتاب:
The Wise Men: Six Friends and the World They Made,
وهو يعيش مع زوجته فى العاصمة واشنطن.

صور الغلاف: الأمامية تصوير ألبرت واتسون،
والخلفية تصوير نورمان سيف